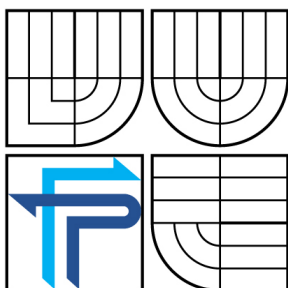


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU CESTOVNÍ KANCELÁŘ CÍLKA, S.R.O.

BUSINESS DEVELOPMENT OF TRAVEL AGENCY CÍLKA, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. IVANA PROCHÁZKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2009

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Procházková Ivana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Rozvoj obchodních aktivit podniku cestovní kancelář Cílka, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Business Development of Travel Agency Cílka, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Návrhy a doporučení vycházející z analýzy

Shrnutí a závěr

Literatura

Seznam odborné literatury:

- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽNÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán : Kroky k sestavění úspěšného podnikatelského plánu. Brno : Computer Press a.s., 2007. ISBN 8788025116050.
- SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- VEBER J.; SRPOVÁ J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- FOTR, J., Podnikatelský plán a investicní rozhodování, Grada Publishing, 1999, 204s. ISBN 80-7169-812-1.
- JOBBER, D., LANCASTER, G., Management prodeje, Computer press, Praha 2001, 431s. ISBN 80-7226-533-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 08.05.2009

## **Abstrakt**

Diplomová práce charakterizuje, analyzuje a hodnotí současnou situaci cestovní kanceláře Cílka, s r.o. Analyzuje současný stav podniku, pojednává o vlivech vnitřního a vnějšího okolí, které působí na podnikatelské činnosti. Z analýzy vnitřního a vnějšího okolí jsou definovány příležitosti a hrozby a dále silné a slabé stránky. Na základě zjištěných skutečností obsahuje návrh komplexního řešení, rozvoje a zlepšení postavení společnosti, který by měl pomoci upevnit její pozici na trhu.

## **Abstract**

The Master's thesis characterizes, analyzes and assesses the current situation of the travel agency Cílka, Ltd. The thesis analyzes current position of the company, it deals with inside and outside environment that influences business activities. By the inside and outside analysis of environment there are formulated Opportunities and Threats and below Strengths and Weaknesses. On the basis of findings, the work includes complex solution strategy, development and improvement company position, which should help establish firm and fix her position on market.

## **Klíčová slova**

Obchodní aktivity, rozvoj firmy, vnitřní a vnější okolí, zákazníci, konkurence, silné stránky, slabé stránky, hrozby, příležitosti, obchodní strategie.

## **Key Words**

Business activities, development company, inside and outside environment, customers, competition, strengths, weaknesses, threats, opportunities, business strategy.

## **Bibliografická citace**

PROCHÁZKOVÁ, I., *Rozvoj obchodních aktivit podniku cestovní kancelář Cílka, s.r.o.*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 123 s. Vedoucí  
diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, PhD.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jiřího Kolečáka, Ph.D. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala. Zároveň prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné a ve své práci jsem neporušila autorská práva.

V Brně dne 19. května 2009

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji Ing. Monice Müllerové (jednatelce společnosti Cílka, s.r.o.) a pracovníkům Hrvatske turističky zajednice (chorvatské centrály cestovního ruchu) za ochotu, poskytnuté informace i tvůrčí spolupráci.

# Obsah

Úvod .....	9
Vymezení problému a stanovení cílů .....	11
1. Teoretická východiska .....	12
1.1 Pojem cestovní ruch .....	12
1.2 Druhy a formy cestovního ruchu .....	13
1.2.1 Druhy cestovního ruchu .....	13
1.2.2 Formy cestovního ruchu .....	15
1.3 Hodnocení cestovního ruchu .....	16
1.4 Předpoklady cestovního ruchu .....	17
1.5 Zahraniční cestovní ruch .....	18
1.6 Subjekty poskytující služby cestovního ruchu .....	21
1.6.1 Význam, funkce a klasifikace zprostředkovatelů.....	21
1.6.2 Příprava produktu, cenová politika, nabídka a prodej .....	25
1.7 Legislativní úprava .....	31
1.7.1 Evropská pravidla pro CK .....	31
1.7.2 Zákon č. 159/1999 Sb. ....	32
1.7.3 Zákon o DPH – zvláštní režim.....	35
1.7.4 Zákon o dani z příjmu .....	36
1.7.5 Další zákonné úpravy .....	37
1.8 Sdružení cestovních kanceláří a agentur .....	38
1.8.1 Asociace cestovních kanceláří .....	38
1.8.2 Asociace českých cestovních kanceláří a agentur .....	40
1.8.3 Unie cestovních agentur .....	42
2. Profil společnosti .....	43
2.1 Historie společnosti .....	43
2.2 Základní údaje o společnosti .....	45
2.3 Organizační struktura .....	46
3. Analýza současného stavu .....	48
3.1 Analýza trhu cestovního ruchu .....	48
3.1.1 Situace na trhu .....	48
3.1.2 Trendy v cestování .....	54
3.2 Analýza konkurence .....	58
3.2.1 Porterova analýza konkurence .....	58
3.2.2 Analýza konkurenčních produktů .....	61
3.3 Analýza zákazníků .....	68
3.4 Marketingový mix .....	69
3.4.1 Produkt .....	69
3.4.2 Cena .....	72
3.4.3 Distribuce .....	78
3.4.4 Propagace .....	81
3.5 Analýza vnitřních faktorů – model „7S“ .....	88
3.6 SWOT analýza .....	90
3.7 Finanční analýza .....	93
4. Návrhová část .....	95
4.1 Podpora provizního prodeje .....	95
4.1.1 Infocesta .....	96
4.1.2 Motivační program .....	98
4.2 Věrnostní program pro zákazníky .....	100



4.3 Vstup do AČCKA .....	101
4.4 Zavedení nových produktů .....	103
4.4.1 Rozšíření nabídky o další destinace v Chorvatsku .....	103
4.4.2 Rozšíření nabídky o nové produkty .....	104
4.4.3 Rozšíření nabídky o pobytové destinace v dalších zemích ..	105
4.4.4 Rozšíření nabídky skupinových zájezdů .....	107
4.5 Prodej zájezdů přes internet .....	108
4.6 Prezentace společnosti .....	110
4.7 Další možný rozvoj obchodních aktiv .....	114
5. Časový harmonogram realizace návrhů .....	115
Závěr .....	119
Použité zdroje .....	121

# Úvod

Cestovní ruch představuje odvětví, které má průřezový charakter a na jeho realizaci se kromě stravování a ubytování podílí celá řada dalších odvětví – doprava, stavebnictví, kultura, apod. Je ukazatelem životní úrovně obyvatelstva, má společenskou funkci a slouží k účelovému využití volného času. Pomáhá utvářet nový životní styl, je nástrojem ke vzdělávání a kulturní výchově člověka. Celosvětově je označován jako odvětví budoucnosti a hlavní složku exportu. Zaujímá tak stejně významné postavení ve světovém vývozu jako telekomunikace, ropný, chemický a automobilový průmysl. V cestovním ruchu ve světě pracuje každý desátý ekonomicky činný člověk a tomuto odvětví je ve většině zemí věnována odpovídající pozornost i podpora ze strany státu.

Stejně jako se mění většina oborů kolem nás, mění se i cestovní ruch, a to se všemi pozitivy i negativy. Výhody jsou jednoznačné - mimo jiné větší výběr destinací a ubytovacích kapacit, zlepšování kvality a možnosti luxusní dovolené. Na druhé straně je to často například neschopnost domluvit se cizí řečí v dané destinaci nebo neznalost místního prostředí u zahraničních dovolených. A právě v okamžiku, kdy cestovatel dává přednost pohodlí a jistotě během zájezdu, nachází své uplatnění cestovní kancelář.

Trendem posledních let je nutnost neustálého zlepšování a rozšiřování služeb cestovních kanceláří. Zákazníci za své peníze požadují dokonalé služby a maximální uspokojení svých potřeb. Cestovní kanceláře se proto musí snažit své služby neustále zdokonalovat a rozšiřovat jejich nabídku, což je i předmětem mé diplomové práce.

Předmětem mého zkoumání je cestovní kancelář Cílka, s.r.o., která se též musí snažit podřízovat současnému trendu, aby nepřišla o své zákazníky. Tématem mé práce je návrh na rozvoj obchodních aktivit společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části, v první části jsou objasněny teoretické poznatky z oblasti cestovního ruchu a činnosti cestovních kanceláří. Druhá část práce byla věnována představení společnosti. Následující praktická část obsahuje analýzu současného stavu cestovní kanceláře, analýzu oborového i obecného prostředí. V rámci této části byla provedena podrobná analýza podnikatelského subjektu, která analyzuje

nejen nabídku služeb cestovní kanceláře a jejich kvalitu, postavení společnosti na trhu i její konkurenceschopnost. Zobrazuje také silné a slabé stránky společnosti i její příležitosti a případné hrozby. V této části jsou objasněny postupy, pomocí nichž byla analýza provedena. Návrhy změn a doporučení vedoucí k rozvoji obchodních aktivit cestovní kanceláře, které vyplývají z výsledků provedené analýzy, jsou uvedeny ve čtvrté části diplomové práce.

Cílem diplomové práce je rozvoj obchodních aktivit cestovní kanceláře vedoucí zejména ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Po uplatnění navržených opatření by mělo následně dojít nejen k rozšíření klientely, ale i k udržení stávajících spokojených zákazníků. Cílem práce je tedy navrhnout zavedení nových a rozvoj stávajících aktivit společnosti, které povedou k podnikatelskému úspěchu.

Při sestavování diplomové práce byla uplatněna rešerše odborné literatury. Dalším zdrojem byly informace získané od chorvatské turistické centrály cestovního ruchu a také internetové stránky, které mi byly nápomocny při zjišťování aktuálních informací. Seznam použitých pramenů je uveden v přehledu literatury.

## **Vymezení problému a stanovení cílů**

V této první kapitole bude nastíněno, čím konkrétně se diplomová práce zabývá, co bude zkoumáno a k jakému cíli by navržená opatření měla vést.

### ***Vymezení problému***

Předmětem zkoumání diplomové práce je cestovní kancelář Cílka, s.r.o., která se specializuje na organizaci a prodej zájezdů se specializací na Chorvatsko. Tématem diplomové práce jsou možnosti rozvoje malé obchodní společnosti. Cestovní kancelář na trhu funguje díky setrvačnosti a doposud nikdo systematicky neřešil, jakým směrem by se společnost mohla rozšiřovat a jaké jsou možnosti jejího rozvoje. Proto se domnívám, že navržená opatření mohou být pro management společnosti velmi přínosná.

V první část práce bude zaměřena na shrnutí teoretických východisek dané problematiky, a to s cílem přiblížit hlavní pojmy z oblasti podnikání cestovních kanceláří a možností jejich rozvoje. Ve druhé části diplomové práce bude provedena diagnostika dané cestovní kanceláře pomocí vybraných analýz a následně bude zhodnoceno současné postavení dané společnosti na trhu. Úkolem analytické části bude provést podrobnou analýzu trhu cestovního ruchu, analýzu vnitřních faktorů – model „7S“, Porterovu analýzu konkurence i analýzu konkurenčních produktů, dále analýzu marketingového mixu, analýzu zákazníků a další. Dílčí závěry z jednotlivých analýz se stanou podklady pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro danou cestovní kancelář a budou shrnuty ve SWOT analýze.

### ***Cíl diplomové práce***

Cílem diplomové práce je sestavení strategického plánu dané společnosti a jejího budoucího rozvoje, který bude vycházet z analýzy současného stavu. Východiskem pro sestavení návrhů budou silné a slabé stránky společnosti vyplývající z vnitřního prostředí a příležitostí či případné hrozby plynoucí z vnějšího okolí. Na základě výsledných údajů bude stanovena pozice této firmy a vhodná strategie. Návrhy budou sestaveny tak, aby byly co nejefektivnější a jejich využití v praxi mělo pro společnost maximální přínos.

# 1. Teoretická východiska

## 1.1 *Pojem cestovní ruch*

Cestovní ruch je definován jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností. Je považován také za činnost, která je výsledkem služeb jiných odvětví, jako jsou ubytování, stravování a doprava. V některých zemích se cestovní ruch často považuje za součást ubytovacích a stravovacích služeb. [1]

Cestovní ruch je tedy definován jako mnohostranné odvětví, které zahrnuje zejména dopravu, turistická zařízení poskytující ubytování a stravování, další infrastrukturu cestovního ruchu, služby cestovních kancelářů, průvodcovské služby, turistický informační systém a další služby spojené s tzv. doprovodnými programy. [2]

Podle Světové organizace cestovního ruchu - World Tourism Organization (dále jen „WTO“), která sídlí v Madridu, lze cestovní ruch chápat jako činnost osoby, cestující ve volném čase na přechodnou dobu do místa mimo její trvalé bydliště, a to za jiným účelem, než je vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

Podle WTO můžeme cestovní ruch definovat jako specifickou formu mechanického pohybu obyvatelstva, který umožňuje uplatnit některé potřeby obyvatelstva - poznávání, změna prostředí, odpočinek, seberealizace, komunikace. – [3]

V cestovním ruchu působí jak soukromý, tak veřejný sektor. Systémově koncipovaný rozvoj cestovního ruchu a jeho řízení v obou sektorech znamená nejen hospodářský přínos, ale má i další kladné zhodnocení v podobě zachování původních tradic a kultur, ochrany životního prostředí a je důležitým faktorem mírového soužití. [2]

Cestovní ruch má ovšem také důležitý ekonomický význam:

- Často se velmi významně podílí na tvorbě HDP, jeho celosvětový průměr činí 11% HDP.
- Důležitou roli hraje také vytváření nových pracovních míst a podnikatelských příležitostí, celosvětový podíl cestovního ruchu na zaměstnanosti činí přibližně 10 %.
- Cestovní ruch vyžaduje ovšem i investiční aktivity v turisticky navštěvovaných oblastech. V České republice cestovní ruch vyvolal z celkového objemu investic asi 10%, v mnohých zemích ovšem investice do cestovního ruchu představují až 60% z celkových investic.
- Přitažlivost místa či oblasti a následné účinky poptávky velmi často vyvolají potřebu dodatečného vybudování infrastruktury. - [3]

## ***1.2 Druhy a formy cestovního ruchu***

### **1.2.1 Druhy cestovního ruchu**

Druhů cestovního ruchu může být v závislosti na zvolených kritériích celá řada, za základní se považuje klasifikace podle motivu, cílů. Berou v úvahu způsob realizace cestovního ruchu.

#### **Hlavní druhy cestovního ruchu:**

- **rekreační**, realizovaný ve vhodném přírodním prostředí s cílem odpočinku, reprodukce a zlepšení fyzické a psychické kondice,
- **kulturně-poznávací**, zaměřený na poznávání kultury, historie, zvyků a tradic jednotlivých národů. Základem jsou především přírodní zajímavosti, architektonické památky, společenské události a umělecká díla,
- **lázeňsko-léčebný**, zahrnuje rehabilitaci, rekonvalescenci, léčení následků nemocí v lázních či jiných zdravotních zařízeních, zdravotně - léčebné procedury, ubytování v lázeňských hotelech či domech i stravování v režimových i neregimových zařízeních,

- **vzdělávací**, cílem je naučit se cizí jazyk, sport, umělecké či řemeslné dovednosti, příp. odborné profesní znalosti,
- **sportovní**, jde nejen o vlastní sportovní aktivity, ale i o pasivní diváctví na sportovních akcích,
- **společenský**, zahrnuje vytváření přátelských vztahů a vazeb lidí se stejnými zájmy a zálibami. Zahrnujeme sem vzpomínkové akce příznivce významných historických událostí či pro veterány,
- **náboženský**, zahrnuje návštěvy poutních a posvátných míst, církevních památek a účast na církevních obřadech,
- **poznávání přírody**, zahrnuje návštěvy přírodních rezervací, národních parků,
- **dobrodružný**, spojený s nebezpečím, testováním fyzických a psychických vlastností účastníků, zahrnuje adrenalinové sporty typu rafting či bungee-jumping,
- **profesní**, zahrnuje zejména účast na služebních cestách, kongresech, veletrzích a výstavách a incentivní, tj. cestovní ruch, který má zlepšit vztahy se zaměstnanci, případně se zákazníky. Velmi často je řazen do oblasti obchodního cestovnímu ruchu, průměrně trvá 4 dny. Zejména kongresy jsou často uskutečňovány v měsících květen, červen, září, říjen, listopad,
- **politický**, zahrnuje mítinky a sjezdy politických stran,
- **nákupní**, představuje cesty za nákupy,
- **přírodní**, zahrnuje zejména ekoturistiku,
- **venkovský**, spojený zejména s agroturistikou a ekoturistikou.

Kromě výše zmiňovaných forem se v praxi můžeme setkat také se specifickými formami cestovního ruchu, může se jednat například o formu mototuristiky, sociální turistiky – sem můžeme zahrnout ku příkladu speciální programy pro sociálně slabší.

V současnosti na popularitě nabírají také pobyty s vytvářením iluzí – dobrodružstvím nebo historických období. Specifický je ovšem také seniorský cestovní ruch, cestovní ruch dětí a mládeže, městský či lovecký cestovní ruch. [3]

### 1.2.2 Formy cestovního ruchu

Formy cestovního ruchu zkoumají motivy účasti lidí na cestovním ruchu. Rozlišujeme formy podle následujících hledisek [4]:

#### 1. Podle místa realizace cestovního ruchu:

- **domácí cestovní ruch** – celostátní, regionální, místní,
- **zahraniční cestovní ruch** – evropský, světový, průjezdový (tranzitní).

#### 2. Podle délky trvání pobytu:

- **krátkodobý** – délka pobytu do 3 dnů,
- **dlouhodobý** – délka pobytu nad 3 dny.

#### 3. Podle počtu účastníků a způsobu organizace:

- **individuální** – cestování jednotlivců, příp. rodin,
- **skupinový** – organizované zájezdy i výjezdy ucelených skupin,
- **masový** - hromadné akce typu sportovních a kulturních akcí či poutí.

#### 4. Podle rozložení během roku:

- ↳ **celoroční** – cesty turistů jsou realizovány v rámci celého roku,
- ↳ **sezónní** – turisté přijíždějí pouze sezónně, ve vybraném ročním období, destinace jsou pro ně atraktivní například pouze v zimním či letním období.

#### 5. Podle typu využívaných dopravních prostředků:

- **silniční** – doprava je zajišťována autobusy, automobily či motocykly,
- **železniční** – doprava pravidelnými železničními linkami i speciálně vypravovanými vlakovými spoji,
- **vodní** – doprava námořní, případně říční,
- **ostatní** – pěší turistika, cykloturistika.

#### 6. Podle devizového přínosu:

- **aktivní cestovní ruch** – zahraniční turisté přijíždí do České republiky, přiváží valuty, které tu následně smění za Kč,
- **pasivní cestovní ruch** – občané České republiky vyjíždějí do zahraničí, obvykle Kč smění za zahraniční měnu.



### ***1.3 Hodnocení cestovního ruchu***

Hodnocení probíhá podle tří základních faktorů, podle:

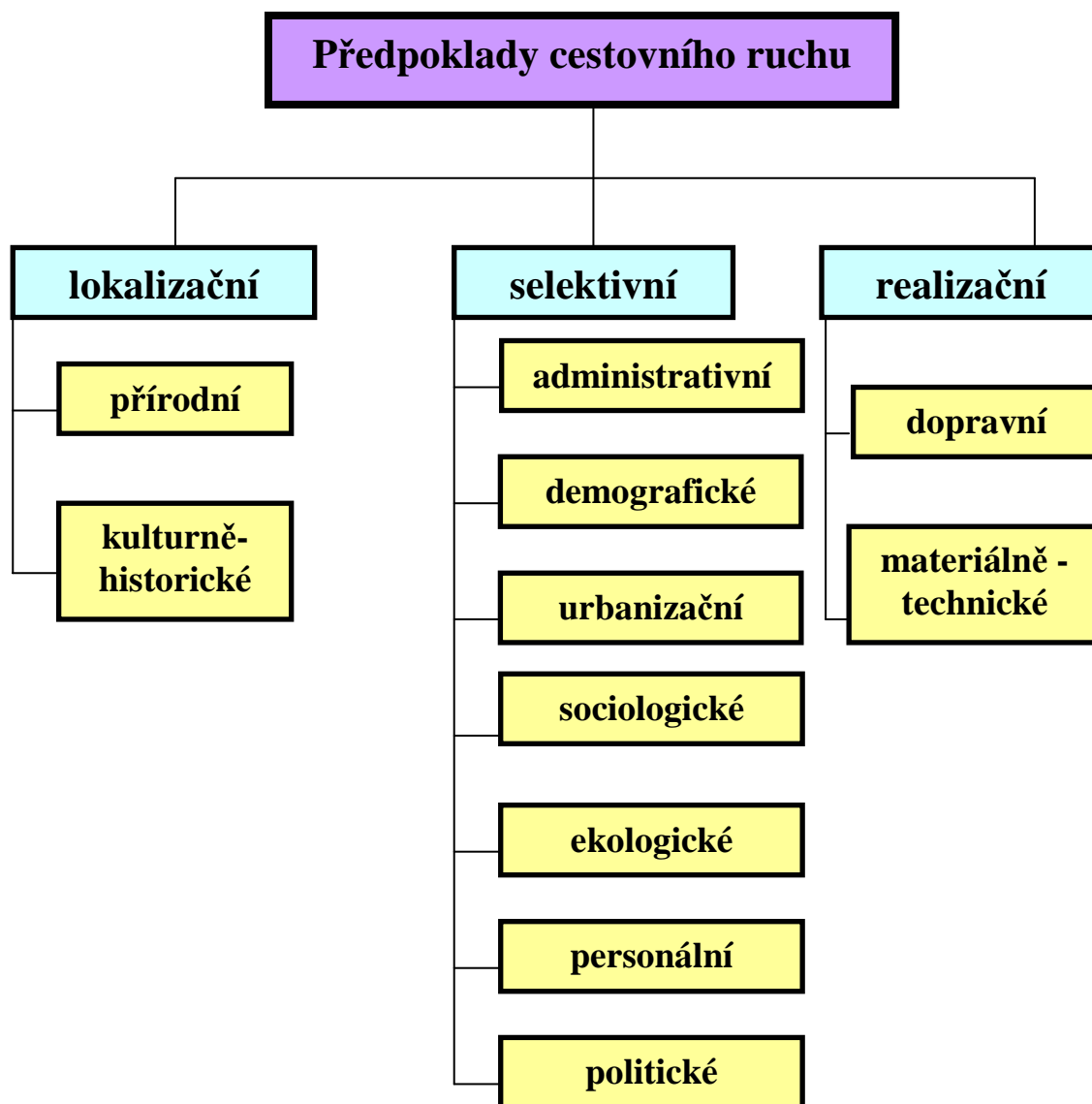
1. ***Velikosti cestovního ruchu*** – udává se jako počet účastníků cestovního ruchu nebo jako počet přenocování nebo ve formě příjmů a výdajů.
2. ***Bilance cestovního ruchu*** – podobně jako u zahraničního obchodu:
  - ↳ pasivní - pokud výdaje z cestovního ruchu jsou vyšší než příjmy,
  - ↳ aktivní – je opakem pasivní bilance, tedy výdaje vynaložené do cestovního ruchu jsou nižší než příjmy z něj získané.

Bilanci lze také vyjádřit podle počtu výjezdů z oblasti, v případě pasivní bilance cestovního ruchu převažují výjezdy domácích turistů do zahraničí. Aktivní bilance je opakem pasivní, tedy v případě aktivní bilance převažují příjezdy zahraničních turistů do tuzemska nad výjezdy domácích turistů do zahraničí.

3. ***Úrovně cestovního ruchu*** – obvykle se měří pomocí počtu návštěvníků na jednoho obyvatele nebo podílem na tvorbě HDP.

## 1.4 Předpoklady cestovního ruchu

Předpoklady k existenci a rozvoji cestovního ruchu jsou popsány v níže uvedeném grafu:



Obr. 1: *Předpoklady cestovního ruchu*

### Lokalizační předpoklady:

#### a) *přírodní*

- klima (podnebí), hydrologické poměry, reliéf, geologie, flora a fauna,
- uplatňují se zejména v plošně rozsáhlých areálech, mají stacionární, do jisté míry i konstantní charakter, čímž vytvářejí předpoklad pro regionalizaci cestovního ruchu.

***b) kulturně-historické***

- mají většinou charakter stálých objektů (hrady, zámky, divadla) nebo jednorázových akcí (festivaly, koncerty, náboženské slavnosti),
- mezi velmi významné představitele této skupiny patří památky (i přírodní) zařazené do kulturního světového dědictví lidstva a zapsané do seznamu UNESCO.

**Selektivní předpoklady:**

***a) objektivní***

- rozhodující je zejména vnitropolitická situace, ekonomické předpoklady, demografické skutečnosti, kvalita životního prostředí, apod.

***b) subjektivní***

- řada psychologických pohnutek, kterými je ovlivňováno rozhodování jednotlivce nebo skupiny obyvatel k účasti na cestovním ruchu a k výběru lokality pro cestovní ruch,
- velkou roli zde hraje reklama, propagace, zkušenost, módnost apod.

**Realizační předpoklady:**

- realizační faktory mají dominující postavení pro konečnou fázi uskutečňování cestovního ruchu,
- umožňují danou oblast dosáhnout – doprava a využít - ubytovací a stravovací zařízení, případně zábavná a sportovní. Svojí kapacitou tvoří nabídkový strop pro využití lokalizačních podmínek.

## ***1.5 Zahraniční cestovní ruch***

Zahraniční cestovní ruch vznikl jako důsledek mezinárodní územní dělby práce, která se začala rozvíjet vlivem nerovnoměrného rozmístění potenciálu krajiny pro cestovní ruch. Představuje rozšíření pohybu a pobytu za hranice určitého státu, čímž se rozvíjí i ekonomické funkce cestovního ruchu.

Vztah zahraničního cestovního ruchu a zahraničního obchodu lze posuzovat přímo i nepřímo. V rámci aktivního cestovního ruchu se realizuje spotřeba za směnné devizové prostředky. Tato spotřeba má stejný ekonomický efekt jako vývoz v zahraničním obchodě i určité výhody [1]:

- dochází k realizaci devizových prostředků za služby, které většinou nelze vyvézt,
- při spotřebě v rámci aktivního (příjezdového) cestovního ruchu se realizuje zboží, které by se jinak nevyvezlo,
- aktivní zahraniční cestovní ruch nahrazuje i přímý export.

Nepřímý vztah zahraničního cestovního ruchu a zahraničního obchodu lze posuzovat na základě údajů o příjmech z aktivního cestovního ruchu a příjmech ze zahraničního obchodu.

Zahraniční cestovní ruch má na zahraniční obchod i přímý vliv. Aktivní cestovní ruch může vyvolat i přímý export zboží, s nímž se účastníci zahraničního cestovního ruchu seznámili a oblíbili si je v průběhu svého pobytu v zahraničí. V oblibě je zejména dovoz kvalitních místních destilátů - především vín, piv a dalších tradičních lihovin, dále dovoz potravin a specifických surovin, dovoz typických suvenýrů, šperků a dalšího zboží. Aktivní cestovní ruch může tedy přímo ovlivnit i dovoz zboží, neboť určitá část účastníků se drží spotřeby výrobků tradičních značek. [5]

Členění zahraničního cestovního ruchu je posuzováno z hlediska vlivu na platební bilanci státu. Zahraniční cestovní ruch se tedy dělí na:

- příjezdový (incomingový) zahraniční cestovní ruch** – působí podobně jako vývoz zboží, hovoří se o neviditelném exportu, při němž zboží ani služby nepřekračují hranice státu, ale spotřebitelé – účastníci cestovního ruchu přijíždějí na území určitého státu, kde je spotřebovávají,
- výjezdový (outgoing) zahraniční cestovní ruch** – je totožný s ekonomickým efektem dovozu zboží, opět se označuje jako neviditelný dovoz. Ve skutečnosti nevzniká dovoz, ale spotřeba služeb a zboží účastníka cestovního ruchu v zahraničí,

c) **tranzitní zahraniční cestovní ruch** – je charakterizován jako průjezd účastníků zahraničního cestovního ruchu přes území projížděného státu, zpravidla bez přenocování, resp. v rámci lhůty stanovené projížděným státem, anebo se jedná o pohyb cestujících v letištním odbavovacím prostoru při mezi přistání letadla, aniž by cestující procházel celním odbavením a pasovou kontrolou. Pro národní ekonomiku má stejné účinky jako aktivní cestovní ruch.

Pohyb účastníků přes hranice určitého státu je doprovázen i pohybem platebních prostředků, který se vyjadřuje v soustavě platebních bilancí.

Platební bilance zahraničního cestovního ruchu tvoří na straně aktiv příjmy z aktivního cestovního ruchu, pasivní stranu reprezentují výdaje na pasivní cestovní ruch. Rozdíl obou stran platební bilance zahraničního cestovního ruchu tvoří aktivní, pasivní nebo vyrovnané saldo. [3]

Příjmy za zahraničního cestovního ruchu v současnosti rostou ve světě rychleji než příjmy z exportu zboží. Pro některé země tento růst znamená růst příjmů, pro jiné růst výdajů na zahraniční cestovní ruch, což se projevuje na stavu platební bilance zahraničního cestovního ruchu. Existují země s tradičně pasivním saldem bilance zahraničního cestovního ruchu, např. Belgie, Holandsko, Dánsko, Německo. Naopak země s aktivním saldem bilance zahraničního cestovního ruchu jsou např. Francie, Itálie, Švýcarsko a Chorvatsko.

Česká republika patřila v průběhu devadesátých let minulého století mezi země s aktivním saldem platební bilance zahraničního cestovního ruchu a zaznamenala několikanásobný nárůst. V posledních letech však přebytek příjmů nad výdaji poněkud klesá. [6]

Vztah zahraničního cestovního ruchu a zahraničního obchodu lze posuzovat přímo i nepřímo. V rámci aktivního cestovního ruchu se realizuje spotřeba za směné devizové prostředky. Tato spotřeba má stejný ekonomický efekt jako vývoz v zahraničním obchodě, ale i určité výhody:

- dochází k realizaci devizových prostředků za služby, které většinou nelze vyvézt,
- při spotřebě v rámci aktivního (příjezdového) se realizuje zboží, které by se jinak nevyvezlo,
- aktivní zahraniční cestovní ruch nahrazuje i přímý export.

## ***1.6 Subjekty poskytující služby cestovního ruchu***

Důležitou součástí materiálních předpokladů cestovního ruchu a jeho materiálně-technické základny je soustava podniků cestovního ruchu, představovaná v současné době jak fyzickými, tak právníckými osobami. Obecně lze považovat za podnik cestovního ruchu takový subjekt, jenž přímo prodává spotřebitelům zboží a služby a umožňuje účastníkům cestovního ruchu realizovat služby cestovního ruchu (doprava, stravovací a ubytovací služby, služby cestovních kanceláří a agentur, sportovně rekreační zařízení, doplňkové služby např. finanční služby, směnárny, prodej suvenýrů a předmětů související s cestovním ruchem apod.).

Podniky cestovního ruchu, tedy subjekty poskytující služby cestovního ruchu, jsou nejdůležitější složky organizačního uspořádání, které realizují cestovní ruch a vytvářejí jeho ekonomický výsledek, uskutečňují obrat, tržby, výkony a zisk. [2]

### **1.6.1 Význam, funkce a klasifikace zprostředkovatelů cestovního ruchu**

#### ***1.6.1.1 Význam zprostředkovatelů***

Při zprostředkování služeb cestovního ruchu mají mimořádně důležitá postavení cestovní kanceláře jako základní provozní jednotky cestovního ruchu. Předmětem jejich činnosti je zprostředkování, organizování a zajišťování služeb podmiňujících a umožňujících účast obyvatelstva na cestovním ruchu. Ostatní subjekty vystupují vůči cestovním kancelářím jako dodavatelské organizace. [6]

**Cestovní agentura** (dále jen CA):

- je pouhým prodejcem produktů cestovních kanceláří, k provozu stačí živnostenský list.

**Cestovní kancelář** (dále jen CK) :

- chápeme jako základní provozní jednotka cestovního ruchu,
- předmětem její činnosti je zprostředkování, organizování a zabezpečování služeb cestovního ruchu, případně i prodej zboží,
- je tvůrcem produktu,
- k provozování CK je zapotřebí koncese, kterou subjekt získá od ministerstva pro místní rozvoj.

### **1.6.1.2 Funkce zprostředkovatelů**

Cestovní kancelář plní následující funkce:

- *transformační* (nabídka CK je realizovaná v rámci spotřeby),
- *překlenování prostoru a času* (prostorové a časové rozdělení nabídky a poptávky),
- *zkoumání spotřebitelské poptávky* (prostřednictvím spotřebitelského marketingu),
- *kontaktní* (navazování kontaktů s partnery – dodavateli a odběrateli služeb),
- *informativní* (zaměstnanci CK jsou povinni podávat klientům úplné a správné informace),
- *realizační* (realizace prodeje zájezdů),
- *výchovná* (najíímání animátorů, kteří zpestřují účastníkům zájezd).

**Organizátor** = subjekt publikující programy, zaměřuje se na tvorbu „balíků služeb“, které následně prodává prostřednictvím sítě zprostředkovatelů.

**Zprostředkovatel** = specializuje se na obstarání jednotlivých druhů služeb, náklady na svou činnost kryje z provize za zprostředkování služeb.

### **1.6.1.3 Klasifikace cestovních kanceláří**

Cestovní kanceláře lze členit dle následujících kritérií:

#### 1) Podle rozsahu služeb:

- a) **základní** - poskytuje službu v plném rozsahu,
- b) **specializované** na určitý druh a rozsah služeb, případně specializované na určitou klientelu.

#### 2) Podle územního hlediska:

- a) **vysílací** - působí v místě bydliště účastníka cestovního ruchu,
- b) **přijímací** – působí naopak v místě jeho pobytu – ve středisku cestovního ruchu.

#### 3) Podle doby provozu:

- a) **celoroční** cestovní kancelář,
- b) **sezónní** cestovní kancelář,
- c) **účelová** cestovní kancelář apod.

#### 4) Podle velikosti:

(kritériem pro stanovení velikosti CK může být počet účastníků, objem tržeb či počet odbavovaných osob)

- a) **malé,**
- b) **střední,**
- c) **velké,**
- d) **národní,**
- e) **nadnárodní.**

Podle Živnostenského zákona lze **činnost CK** chápat jako účelné organizování rekreačních, turistických, tematických a jiných zájezdů a pobytů, zprostředkování přepravy, stravování, ubytování a nákup vstupenek a zajišťování průvodcovské činnosti.

**Hlavní činností většiny CK** je tedy organizování, prodej zájezdů a pobytů s komplexními nebo dílčími službami, standardních akcí dle katalogu a forfaitových akcí na objednávku.

#### Činnost CK

- je podle živnostenského zákona zařazena mezi činnosti **koncesované** (smí být provozována pouze na základě koncese - státní povolení k provozování živnosti,



vydává ho živnostenský úřad podle místa podnikání),

- CK může provozovat fyzická nebo právnická osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, bezúhonná a odborně způsobilá.

České CK mají možnost zřizovat v zahraničí svá pracoviště a rovněž i zahraniční CK zřizují svá pracoviště v naší republice.

**Sezónní delegatury** si CK zřizují v těch střediscích, kde se během sezony koncentrují účastníci jimi organizovaných zájezdů a pobytů.

**Delegát**, který působí v destinaci, se stará zejména o prohloubení spolupráce se zahraničními obchodními partnery, o plnění podmínek dle smluv, spolupracuje s průvodci jednotlivých akcí, řeší reklamace klientů bezprostředně na místě apod. Hlavní úlohou delegáta je vždy zajištění spokojenosti klienta.

#### **Služby CK podle funkčního hlediska:**

- poskytování informací,
- rezervování míst,
- zajišťování prodeje tuzemských a zahraničních dopravních cenin (lístky na loď, letenky),
- obstarání individuálního ubytování,
- organizování a prodej standardních a forfaitových zájezdů a pobytů v tuzemsku i v zahraničí,
- zajišťování tematických akcí pro jednotlivce i skupiny,
- obstarání a prodej lázeňských léčebných pobytů,
- zajišťování průvodcovských služeb, kongresové služby, výlety, transfery a pojišťovací služby,
- obstarávání a předprodej vstupenek na kulturní a sportovní akce,
- směnárenské služby (na tuto službu musí mít CK další speciální koncesi – vydává ji ministerstvo financí),
- obstarávání víz,
- prodej cenin a kolků, map či dalších cestovních pomůcek.

## **1.6.2 Příprava produktu, cenová politika, nabídka a prodej**

### **1.6.2.1 Vymezení základních pojmů**

Základním produktem cestovní kanceláře je zájezd.

#### **Pojem „Zájezd“**

- lze chápat jako organizovanou účast skupiny osob na cestovním ruchu po určité trase, podle předem vypracovaného programu s určitým poznávacím, rekreačním, vzdělávacím nebo jiným cílem. Cestovní kancelář zabezpečuje obvykle účastníkům zájezdu minimálně tři služby - přepravu, ubytování, stravování, pojištění, průvodce apod.

#### **Pojem „Pobyt“**

- účastníci jsou ubytováni na 1místě, do kterého se dopravili hromadně nebo individuálně.

#### **Druhy pobytů a zájezdů:**

*Podle geografického hlediska:*

- a) domácí,
- b) zahraniční.

*Podle způsobu přípravy:*

- a) standardní,
- b) forfaitové.

*Podle použitého dopravního prostředku:*

- a) autobusové,
- b) lodní,
- c) vlakové,
- d) kombinované,
- e) s individuální dopravou.

*Podle délky trvání:*

- a) krátkodobé (víkendové, 1-4 dnů),
- b) střednědobé (do 14 dnů),
- c) dlouhodobé (lázeňské – 3 týdny).

*Podle ročního období:*

- a) letní,
- b) zimní,
- c) sezónní,
- d) mimosezónní-mezisezónní (cenově zvýhodněné).

*Podle tématického zaměření:*

- a) kulturně-poznávací,
- b) rekreačně pobytové,
- c) pro novomanžele,
- d) pro důchodce,
- e) pro rodiny s dětmi,
- f) školní zájezdy,
- g) s jazykovou výukou.

#### **1.6.2.2 Význam zájezdové činnosti**

Zájezdovou činnost můžeme chápat jako účelné organizování volného času klientů včetně jejich odpočinku, rekreace, poznání, rozvoje duševních i fyzických sil a v neposlední řadě také dosahování podnikatelských cílů cestovních kanceláří.

**Zájezd je produktem CK**, její pracovníci věnují jeho přípravě zvýšenou pozornost, až jde o *zpracování trasy, sestavení programu, obstarání a zajištění služeb, kalkulace ceny, zpracování a zveřejnění nabídky*.

Vypracování trasy představuje vytýčení úseku cesty, na kterém se uskuteční přeprava účastníků zájezdu, a dále určení míst pobytu s charakteristikou přírodních a uměle vytvořených podmínek. Ke stanovení trasy je zapotřebí znalosti z geografie cestovního ruchu a geografie dopravy, pomůckami pracovníkům cestovních kanceláří jsou automapy, turistické mapy oblasti, jízdní řády dopravních prostředků, knižní turistické publikace a prospekty o místech pobytu, katalogy ubytovacích kapacit, muzeí, kulturních a historických památek, apod.

Vypracování trasy  $\Rightarrow$  informace, časový rozsah, program zájezdu (vychází z tematického zaměření zájezdu), uzavření smluv, písemné potvrzení smluv s dodavateli služeb, kalkulace zájezdu.

### **1.6.2.3 Cenová politika**

Na základě písemně potvrzených smluv s dodavateli služeb může cestovní kancelář přistoupit na kalkulaci zájezdů. Cenová liberalizace se projevuje v existenci tržních cen zboží i služeb. Tržní cena se odvozuje od situace na trhu, resp. postavení podnikatele na trhu a jeho nákladové kalkulace; cena je tedy ovlivňována různou mírou poptávky. Cena musí zahrnovat náklady na služby dodavatelů služeb i kalkulaci vlastních nákladů cestovní kanceláře.

Cestovní kanceláře nejčastěji používají **kalkulační způsob cen**, jehož účelem je zjistit nákladovou minimální cenu, kdy je možno podnikat ještě beze ztráty. V praxi se uplatňuje **dvoustupňová kalkulace** - předběžná (používáme ceny informativní – musíme klienta upozornit, ceny pevné) a výsledná (po realizaci celé akce – změny počtu účastníků) - následuje vyúčtování celého zájezdu (forfaitové zájezdy se kalkulují až nakonec):

**a) Pevná cena** – stanovuje se u standardních zájezdů s pevným termínem realizace, obsahuje i riziko neobsazení u nepravidelných dopravních spojů, nákladů na průvodce a služby, které nelze předem stornovat.

**b) Informativní (předběžná) cena** – u forfaitových zájezdů a neobsahuje riziko neobsazení. Konečná cena se stanoví po akci na základě skutečně vzniklých nákladů.

Při kalkulaci cen služeb a zájezdů u výjezdového i příjezdového cestovního ruchu je nutno počítat s přepočty devizových nákladů na Kč včetně rizika kursových rozdílů, s dietami a cestovními náhradami v zahraničí. Tyto kalkulace neobsahují kapesné a ostatní devizové hotovostní výplaty účastníkům. Obvykle kalkulovaná cena a cena prodejní nejsou shodné.

Pro děti do 6, 10 někdy 12 let, podle dohody s dodavatelem, se kalkulují nižší sazby za stravování, nebo není nepočítána cena za ubytování, ovšem zpravidla s podmínkou,

že klient si nebude nárokovat pro dítě pevné lůžko. Děti jsou obvykle ubytovány na přídavném lůžku či přistýlce.

#### **1.6.2.4 Věrnostní program**

Věrnostní program je v současné době velmi často využívaným marketingovým nástrojem. Cestovní kancelář prostřednictvím věrnostního programu odměňuje své zákazníky, upevňuje si svoji pozici na trhu a zároveň si buduje důvěru a trvalý obchodní vztah ke svým zákazníkům. [9]

Tento marketingový nástroj je určen stálým zákazníkům, které sdružuje v centrální databázi. Věrnostní programy přinášejí svým účastníkům různorodé výhody. Součástí programu je zpravidla vystavení zákaznické karty, vedení bodového účtu či možnost slev na nákup nabízených služeb, věcné dárky, apod. [8]

*Podle charakteru výhody dělíme věrnostní programy na:*

- **dárkové věrnostní programy** – dárky zdarma,
- **slevové věrnostní programy** – sleva na další nákup, zvýhodněné nabídka, poukázky na odběr zboží či služeb v určité ceně, produkty za snížené ceny,
- **rabatové věrnostní programy** – sleva za odběr zboží či služeb v určité hodnotě,
- **kombinované věrnostní programy** – věrnostní kartu, která zařadí zákazníka do věrnostního klubu. Na kartě jsou shromažďovány body, za které si zákazník může vybrat dárek, čerpat slevu nebo může získané body použít k příštímu nákupu.

*Věrnostní programy jsou směřovány dvěma základními směry:*

- ↳ **na zákazníka** - zákaznické věrnostní programy,
- ↳ **na obchodníka** - distributorské věrnostní programy.

#### *Přínosy věrnostních programů:*

- budování důvěry a trvalých obchodních vztahů s odběrateli,
- posílení dobrých vztahů ke stávajícím zákazníkům,
- získání nových zákazníků,
- zvýšení spotřebitelské motivace a podpora prodeje produktů,
- zisk konkurenční výhody,
- upevnění pozice na trhu. [7]

Velmi často se stává právě věrnostní program stěžejní při konečném rozhodnutí o koupi daného produktu. Společnosti pomocí svých věrnostních programů si často vytváří okruh stabilních zákazníků, případně obchodních partnerů, kteří díky věrnostnímu programu nemají tendenci odcházet ke konkurenci.

#### **1.6.2.5 Nabídka a prodej**

- nabídku zájezdů a pobytů tvoří počet plánovaných účastnických míst, které má cestovní kancelář k dispozici k uspokojení poptávky v určitém čase, určité strukturu služeb a do určitých středisek cestovního ruchu,
- nositelem nabídky zájezdů a pobytů cestovní kanceláře je jejich propagace vhodně volenými přímými a nepřímými metodami a propagačními prostředky.

#### **Nabídka:**

- a) přímá** - uplatnění propagace s použitím specifických propagačních prostředků – náborový dopis, osobní nábor, vlastní prodej u pultu cestovní kanceláře,
  - činností průvodců, přímých propagátorů a reprezentantů cestovní kanceláře.
- b) nepřímá** - představuje katalogy cestovních kanceláří i informační a propagační materiály,
  - osvědčeným prostředkem je i plakát, který má upoutat pozornost, dále propagace v hromadných sdělovacích prostředcích, videokazety, prostory cestovní kanceláře i výkladní skříně či vitríny.

#### **Všeobecné a záruční podmínky se obvykle týkají:**

- ↳ formy podání objednávky zákazníka u cestovní kanceláře,
- ↳ převzetí a potvrzení objednávky,

- ⇒ druhů zájezdů, pobytů a jejich cen,
- ⇒ účasti na zájezdech a pobytech,
- ⇒ stravovacích lhůt a stornopoplatků,
- ⇒ pojištění účastníků zájezdů a pobytů,
- ⇒ reklamace služeb a dalších informací.

#### **Všeobecný postup při prodeji:**

- ✓ poskytnutí informací zákazníkovi (přímo, nepřímo),
- ✓ podání objednávky nebo vypsání závazné přihlášky zákazníkem,
- ✓ předběžné zaknihování zákazníka,
- ✓ úhrada zálohy zákazníkem a oznámení termínu úhrady doplatku ceny,
- ✓ převzetí potvrzení objednávky, pevné zaknihování zákazníka,
- ✓ operace spojené s forfaitovým zájezdem,
- ✓ rozhodnutí o uskutečnění zájezdu v případě menšího počtu účastníků než předpokládá riziko (dodatek ve smlouvě),
- ✓ upřesnění rozsahu služeb CK u dodavatelů,
- ✓ odeslání pokynů nebo změn zákazníkovi,
- ✓ evidence doplatků na zájezd,
- ✓ instruktáž a dokladové vybavení průvodce zájezdu.

#### **Po ukončení zájezdu pracovník cestovní kanceláře:**

- převezme a zkontroluje vyhodnocení a vyúčtování zájezdu průvodcem,
- vyřídí pojišťovací případy a případné reklamace,
- odsouhlasí faktury dodavatelů a zajistí jejich zaplacení,
- vyfakturuje služby odběratelům,
- vyúčtuje zájezd (výsledná kalkulace) a uzavře daný obchodní případ.

## **1.7 Legislativní úprava**

### **1.7.1 Evropská pravidla pro CK**

V roce 1990 vydala Rada Evropského společenství „Směrnici o komplexních programech služeb cestovního ruchu pro organizované zájezdy – nemají právní závaznost, ale jsou plně respektovány CK. Směrnice EU musely všechny státy EU zapracovat do své legislativy:

- ⇒ cílem směrnice je stanovit a sjednotit pravidla a způsob prodeje organizovaných pobytů a zájezdů, včetně stanovení základních kritérií pro jejich nabídku a poskytnutí záruk spotřebiteli při zakoupení „uceleného programu“,
- ⇒ specifikuje pojmy „ucelený program, organizátor, prodejce, spotřebitel“,
- ⇒ žádné tiskopisy nesmí obsahovat zavádějící informace, katalog a informační materiál musí udávat čitelně a srozumitelně výši ceny a všechny informace,
- ⇒ organizátor nebo prodejce vyrozumí spotřebitele včas před započítáním cesty o závažných údajích (poskytne nouzové spojení na organizátora, podá informace o možnostech přerušení cesty, informace o příjezdové trase, o možnostech pojištění a varování o možných nebezpečích, které mohou v místě pobytu klientovi hrozit),
- ⇒ organizátor zájezdu musí dodržovat následující pravidla:
  - v případě potřeby musí CK klientovi umožnit převést zájezd na jinou osobu,
  - ceny stanovené v dohodě sepsané mezi CK a klientem nesmí být měněny,
  - možnost odstoupení spotřebitele od dohody vinou organizátora,
  - právo spotřebitele na účast v náhradním programu, nebo navrácení platby při zrušení programu,
  - poskytnutí náhrady spotřebiteli při změně významného podílu služeb.
- ⇒ zajištění řádného plnění povinností organizátorem vůči spotřebiteli, výjimky pouze pokud nedostatky byly zaviněny spotřebitelem či neplnění dohody je způsobeno 3. stranou, která nemá vztah zajišťování dohodnutých služeb či nedostatky byly zaviněny vyšší mocí,
- ⇒ právo spotřebitele na reklamaci a jejího náhradního plnění.



### **1.7.2 Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti**

O návrhu zákona se začalo jednat již v roce 1997. Zejména krach většího množství cestovních kanceláří v té době byl důvodem k projednání a zavedení nového právního předpisu.

Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu vstoupil v platnost dne 1. října 2000, jeho hlavním smyslem bylo zaručit ochranu klientů cestovních kanceláří.

#### **Zákon:**

- má ochránit spotřebitele zejména v případě úpadku cestovní kanceláře a to v souladu s požadavky Směrnice EU,
- neupravuje veškerou problematiku cestovního ruchu, nýbrž pouze jeho část, není tudíž samostatným zákonem o cestovním ruchu,
- definuje základní pojmy, vymezuje práva a povinnosti spojené s poskytováním zájezdu, rozsah povinného smluvního pojištění a v neposlední řadě také upravuje dvě odlišné živnosti, a to živnost opravňující k provozování cestovní kanceláře a živnost opravňující provozovat cestovní agenturu.

#### **1.7.2.1 Základní pojmy**

##### **Zákazníkem cestovní kanceláře je:**

- osoba, která uzavře s cestovní kanceláří smlouvu o koupi produktu cestovního ruchu,
- osoba, v jejíž prospěch byla cestovní smlouva uzavřena,
- osoba, na kterou byla cestovní smlouva převedena; tato osoba ovšem musí s převedením souhlasit.

##### **Povinné informace cestovní kanceláře:**

- cestovní kancelář je povinna poskytnout klientovi všechny potřebné informace ještě před uzavřením smlouvy a informovat o skutečnostech, které mohou mít vliv na rozhodnutí o koupi zájezdu,

- cestovní kancelář musí klientům jasně vymežit:
  - termín zahájení i ukončení zájezdu,
  - cenu zájezdu, včetně časového rozvrhu plateb a výše zálohy,
  - místo pobytu,
  - druh dopravního prostředku (jeho charakteristické znaky či třídu, případně vymezení dopravce, který dopravu vykonává),
  - typ a kategorii ubytování (včetně polohy ubytovací kapacity i stupně vybavenosti) a formy stravování,
  - předpokládanou trasu cesty, včetně časů a míst zastávek,
  - program v místě pobytu,
- cestovní kancelář musí stanovit výši storno poplatků, které se vztahují na případ odstoupení zákazníka od smlouvy a povinností cestovní kanceláře je zákazníka s jeho výší seznámit,
- dále by měla cestovní kancelář informovat zákazníky o pasových a vízových požadavcích pro občany ČR a zdravotních formalitách, které jsou nutné pro cestu a pobyt včetně obvyklých cen a lhůt pro jejich vyřízení,
- v případě, že je požadován minimální počet účastníků na zájezdu, zákazníkovi musí být předem s touto informací srozuměn, a to včetně údaje, kdy nejpozději bude zájezd stornován z důvodu nedostatku přihlášených účastníků,
- vždy musí být jasně vymezen rozsah a podmínky cestovního pojištění zákazníka, včetně rozsahu pojistného plnění a podmínek uplatnění nároku škody; zákazník musí být také seznámen s názvem pojišťovny s níž má cestovní kancelář uzavřenou smlouvu o zprostředkování cestovního pojištění,
- možné je nejen uzavřít individuální pojištění zákazníka pro cesty a pobyt, ale i pojištění pro případ, kdy zákazníkovi vzniknou náklady v souvislosti s jeho odstoupením od cestovní smlouvy.

### **Úpadek CK:**

- cestovní kancelář je v úpadku, jestliže má více věřitelů a není schopna plnit své splatné závazky,
- cestovní kancelář je předlužena, jestliže má více věřitelů a jestliže její splatné závazky jsou vyšší než její majetek.

### **Účel pojištění v případě úpadku cestovní kanceláře:**

- zajištění dopravy zákazníka z místa pobytu v zahraničí zpět do ČR, pokud byla doprava součástí zájezdu,
- vrácení zaplacené ceny zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil,
- vrácení rozdílu mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil z části – opět se jedná o refundaci výjezdového, případně domácího cestovního ruchu.

### ***1.7.2.2 Pojištění cestovních kanceláří***

Zákon podrobně upravuje způsob repatriace, dokonce i v případě, že se pojišťovně nepodaří do 12 hodin po oznámení škodné události u dané cestovní kanceláře průkazně ověřit, že došlo k pojistné události, začne pojišťovna prostřednictvím svých asistenčních služeb repatriaci zabezpečovat.

Počáteční období zákonného pojištění cestovních kanceláří bylo poznamenáno pozdním vznikem pojistných produktů. Pojišťovny se začaly sestavovat speciální nabídky tohoto druhu pojištění až v polovině roku 2000. Povolení ministerstva financí dostalo celkem 9 pojišťoven:

*První samostatně fungující pojišťovny:*

1. pojišťovna Zürich,
2. cestovní pojišťovna Adria Way družstvo – tato pojišťovna v krátké době po svém vzniku zanikla.

*V lednu 2001 vytvořen Pool:*

3. Generali Pojišťovna,
4. Allianz ,
5. Česká podnikatelská pojišťovna,
6. Česká pojišťovna,
7. Pojišťovna České spořitelny,
8. IPB pojišťovna,
9. Kooperativa pojišťovna.

Pojišťovny, který byly oprávněny pojišťovat cestovní kanceláře, požadovaly splnění přísných kritérií, proto ne každá cestovní kancelář byla schopna uzavřít pojištění. Velké cestovní kanceláře jako CK Fischer či Čedok si většinou sjednali pojištění v zahraničí, jelikož pro ně bylo dostupnější sjednat si pojištění tam.

Ostatní pojišťovny začaly využívat různých období pojištění, například bankovních záruk apod.

V současné době se podmínky pro uzavření pojištění proti úpadku částečně zmírnilly, ovšem neustále pojišťovny pozorně vyhodnocují finanční situaci cestovní kanceláře i riziko případného zániku subjektu. V závislosti na výši rizika i výši případných nákladů na odstranění škod, je stanovena cena pojištění. Pojišťovny též požadují složení jistiny, která se pohybuje obvykle ve výši 30% z ceny pojistného.

### **1.7.3 Zákon o DPH – zvláštní režim**

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ukládá povinnost poskytovatelům cestovních služeb, kteří jsou povinni registrovat se k dani z přidané hodnoty, účtovat a odvádět daň dle ustanovení § 89 - ***zvláštní režim pro cestovní služby***.

Jedná se o zcela specifickou oblast zákona o dani z přidané hodnoty. V praxi se subjekty v tomto ustanovení jen velmi těžce orientují, což jim při výpočtu DPH značně komplikuje situaci.

#### Registrace

Prvním okamžikem, kdy se subjekty cestovního ruchu dostávají do rozporu se zákonem o dani z přidané hodnoty je určení obrátu pro registraci plátce.

Rozhodující pro určení povinné registrace je překročení obrátu ***1 milionu korun za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců***.

#### Stanovení obrátu

Do obrátu se zahrnuje příjem za uskutečněná plnění, tj. při poskytnutí cestovní služby celá částka, kterou poskytovatel cestovní služby obdrží za svoji službu. Do obrátu se zahrnuje i příjem za cestovní službu osvobozenou od daně. Do obrátu se ovšem nezahrnují přijaté zálohy.

### Výpočet základu daně

Základem při výpočtu daně je **přirážka poskytovatele** cestovní služby. Tato přirážka se stanoví jako rozdíl celkovou přijatou peněžní částkou, kterou cestovní kancelář obdržela od zákazníka a součtem nákladů, které cestovní kancelář uhradila za jednotlivé služby, které jsou zahrnuté do cestovní služby. U cestovních služeb se uplatňuje základní sazba daně, v současné době **sazba daně činí 19%**.

### Místo plnění

Obecně se místo plnění při poskytnutí cestovní služby stanoví podle § 9 zákona o dani z přidané hodnoty, tzn. za místo plnění při poskytnutí služby se považuje **místo, kde má cestovní kancelář provozovnu** či sídlo.

Pokud je ovšem služba cestovní kanceláře uskutečněna mimo území Evropského společenství, cestovní služba je osvobozena s nárokem na odpočet daně.

Jestliže jsou služby poskytnuty jak na území EU, tak i mimo území EU, je cestovní služba osvobozena od daně jen v poměru odpovídajícímu poskytnutým službám mimo území EU a na území EU.

Letecká přeprava s místem určení do třetí země včetně zpáteční přepravy se považuje celá za poskytnutou mimo území Evropského společenství.

Ustanovení zvláštního režimu pro cestovní služby se vztahuje i na cestovní agentury, které pouze zprostředkovávají prodej zájezdu cestovní kanceláři. **Cestovní agentura odvádí DPH z výši provize**, která jí byla vyplacena poskytovatelem cestovní služby za zprostředkování prodeje.

Pokud ovšem cestovní agentura zprostředkuje cestovní kanceláři prodej služeb cestovního ruchu, jenž část služeb zahrnutých v zájezdu je poskytována ve třetí zemi, je nutné propočíst podíl provize, která bude osvobozena od daně.

## **1.7.4 Zákon o dani z příjmů**

Zákon o dani z příjmů se na subjekty podnikající v oblasti cestovního ruchu vztahuje stejně jako na jiné podnikatelské subjekty.

### Předmět daně

Předmětem zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů jsou veškeré příjmy z činnosti,

tedy vše co cestovní kancelář přijme od klientů i dalších subjektů.

### Základ daně

Základem daně je **rozdl, o který příjmy, převyšují výdaje**, a to při respektování jejich věcné a časové souvislosti v daném zdaňovacím období. U výdajů je nutno zkoumat, zda skutečně výdaj slouží k zajištění a udržení příjmů.

Typickým problematickým výdajem u subjektů podnikajících v cestovním ruchu je vyplacená cestovní náhrada. Podle zákona o cestovních náhradách lze totiž vyplácet cestovní náhrady pouze vlastním zaměstnancům. Často ovšem v cestovní kanceláři nastává situace, kdy pro cestovní kancelář pracuje průvodce, kterého si cestovní kancelář najímá jako samostatný podnikatelský subjekt, který vlastní živnostenský list a svoji odvedenou práci cestovní kanceláři fakturuje. Cestovní náhrada v takovém případě průvodci nemůže být vyplacena.

### **1.7.5 Další zákonné úpravy**

Další souvislosti spojené s podnikáním v cestovním ruchu upravuje **občanský a obchodní zákoník**. Jedná se zejména o zákonnou úpravu pravidel pro zprostředkování prodeje cestovních služeb.

Podnikatelé mezi sebou v případě právních záležitostí týkajících se jejich podnikání postupují podle obchodního zákoníku. V ostatních případech se postupuje podle občanského zákoníku. V praxi to znamená, že cestovní kanceláře uzavírají smlouvy s cestovními agenturami podle obchodního zákoníku. Naopak cestovní agentura s klientem potom uzavírají smlouvy dle občanského zákoníku.

## ***1.8 Sdružení cestovních kancelářů a agentur***

### **1.8.1 Asociace cestovních kancelářů (dále jen „ACK ČR“):**

- je dobrovolným sdružením subjektů domácího i zahraničního cestovního ruchu oprávněných k činnosti na území ČR.

ACK ČR je výběrovou organizací s důrazem na kvalitu a podnikatelskou etiku členských subjektů, přičemž nečiní rozdíl mezi velkými a malými cestovními kancelářemi, které mají zaručena rovná práva. Činnosti členských cestovních kancelářů a agentur pokrývají geograficky i profesně všechny oblasti cestovního ruchu.

Posláním ACK ČR je zastupování a ochrana hospodářských zájmů členů, podpora jejich informovanosti, rozvíjení jejich činnosti a profesní prestiže. Asociace se angažuje při kultivování českého trhu cestovního ruchu, iniciuje tvorbu příslušné legislativy a hospodářských opatření ve vztahu k cestovnímu ruchu a je v tomto směru partnerem a připomínkovým místem pro orgány státní moci a správy. ACK ČR podporuje dobré jméno a úroveň českého cestovního ruchu, zasazuje se proti nekalé konkurenci a poškozování pověsti cestovního ruchu v České republice.

#### **Asociace zastupuje zájmy členů:**

- při jednáních s ministerstvy, zvláště s ministerstvem pro místní rozvoj a ministerstvem financí a ministerstvem průmyslu a obchodu,
- při jednáních v příslušných výborech Poslanecké sněmovny a Parlamentu ČR,
- při jednáních na České centrále cestovního ruchu a se zahraničními centrály,
- v mezinárodních a evropských organizacích cestovního ruchu,
- ve styku s obdobnými národními svazy v tuzemsku i v zahraničí.

**Asociace cestovních kancelářů ČR je platformou pro komerční spolupráci** cestovních kancelářů a agentur navzájem i dodavateli a odběrateli služeb. Příležitostí pro rozvíjení vzájemné spolupráce členů jsou pravidelná měsíční setkání členů. Nabídku svých produktů prezentují jednotliví členové ACK ČR sami, asociace nabízí jednotlivým zájemcům pomoc při orientaci v široké nabídce teritoriálního i programového zaměření jednotlivých cestovních kancelářů a agentur.

### Výhody členství

Smyslem sdružování cestovních kanceláří a cestovních agentur je:

#### **1. vytváření vhodného podnikatelského prostředí v oblasti cestovního ruchu**

ACK ČR zastupuje spektrum cestovních kanceláří a agentur. Rovnost hlasů velkých a malých cestovních kanceláří a agentur umožňuje malým a středním subjektům, aby jejich zájmy nebyly opomíjeny, ale naopak dosahovat synergického efektu využitím strategické váhy i profesního zázemí velkých subjektů.

#### **2. rozvíjení informovanosti a profesní prestiže členů, platforma pro komerční spolupráci, ACK ČR:**

- vypracovává doporučené vzorové dokumenty (např. smlouvy, vouchery, cestovní smlouvy, včetně všeobecných podmínek, aj.)
- pořádá pravidelná měsíční neformální setkání členů,
- zajišťuje konzultace k výkladu zákona č.159/99 Sb. o podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu,
- organizuje fam-trip pro pracovníky cestovních kanceláří a agentur,
- vede databanku členských cestovních kanceláří a agentur i přidružených členů,
- provozuje interní virtuální burzu členů s nabídkami zájezdů, letecké a autokarové dopravy a ubytovacích kapacit.

#### **3. společná propagace, styk s veřejností a sdělovacími prostředky**

ACK ČR:

- prezentuje členské organizace na veletrzích i zastupitelských úřadech,
- svolává a účastní se tiskových konferencí, propaguje a hájí zájmy členů ve sdělovacích prostředcích,
- podává informace o členech a jejich nabídce potenciálním obchodním partnerům i zákazníkům,
- poskytuje členským organizacím své logo - členství v ACK je českou veřejností vnímáno jako známka důvěryhodnosti cestovní kanceláře, resp. cestovní agentury.



### **Podmínky členství**

Základním kritériem členství je kvalita cestovní kanceláře, resp. agentury z hlediska profesionální úrovně, serióznosti a etiky podnikání. Členství je dobrovolné a rovnocenné bez ohledu na velikost cestovní kanceláře, resp. agentury.

**Řádným členem ACK ČR** se může stát cestovní kancelář, která se ztotožňuje s cíli a stanovami ACK, splňuje kritéria profesionální úrovně a:

- provozuje činnost po dobu minimálně 12 měsíců,
- má vlastní provozovnu a alespoň 2 pracovníky.

K přijetí za řádného člena je třeba doporučení 2 členů ACK ČR.

*Přidruženým členem* se mohou stát české i zahraniční subjekty z navazujících oblastí dopravy, ubytování, rezervačních systémů a zpracování dat, propagace a výstavnictví, odborného školství, pojišťovnictví apod.

### **1.8.2 Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (dále jen „AČCKA“)**

- české profesní sdružení subjektů cestovního ruchu, založené v roce 1991, které má v současné době 240 členů z řad subjektů cestovního ruchu.

Účelem sdružení AČCKA je zastupování a ochrana hospodářských zájmů svých členů, podpora jejich informovanosti, rozvíjení jejich činnosti a profesní prestiže. AČCKA navazuje kontakty a trvale spolupracuje s obdobnými organizacemi cestovního ruchu v zahraničí, s národními centrály cestovního ruchu, s pořadateli veletrhů a dalšími subjekty. Zástupci AČCKA jsou členy celostátních a regionálních orgánů, účastní se jednání o vývoji legislativy.

### **Činnost AČCKA**

- ↳ dvakrát ročně pořádá setkání členů,
- ↳ připravuje pro své členy fam tripy a studijní cesty,
- ↳ poskytuje poradenské služby,

- ↳ organizuje společnou účast členů na výstavách a veletrzích cestovního ruchu,
- ↳ pořádá vzdělávací kurzy a semináře,
- ↳ slouží jako primární kontakt pro zahraniční subjekty,
- ↳ bojuje proti nekalému podnikání v oblasti cestovního ruchu.

Asociace klade důraz na etiku podnikání a členy AČCKA při vstupu zavazuje k dodržování etického kodexu.

AČCKA je řádným členem ECTAA - asociace sdružující národní asociace cestovních kanceláří a cestovních agentur zemí Evropské unie, účastní se zasedání a své členy pravidelně informuje a aktuálním dění z evropské legislativy.

### ***Výhody členství v AČCKA***

- ✓ asociace přináší svým členům aktuální informace z oblasti cestovního ruchu,
- ✓ účast na připomínkových řízeních při přípravě národní legislativy týkající se cestovního ruchu,
- ✓ prostřednictvím svého členství v ECTAA asociace připomínkuje evropskou legislativu mající dopad na cestovní ruch,
- ✓ zajištění pravidelných setkání členů,
- ✓ pořádání jednoho z velkých pololetních setkání v zahraničí, při kterých mají členové možnost poznat zajímavé destinace,
- ✓ svým členům asociace zajišťuje zvýhodněnou účast na veletrzích (GO v Brně, Holiday World v Praze, FOR TRAVEL v Praze),
- ✓ možnost účasti na studijních cestách do zajímavých zahraničních destinací,
- ✓ zajištění podpory prodeje produktů,

AČCKA je díky aktivní mediální politice uznávaným a respektovaným profesním sdružením z oblasti cestovního ruchu.

### ***Členství v ECTAA***

AČCKA se v červenci roku 2005 stala řádným členem prestižní evropské asociace ECTAA, která sdružuje národní asociace cestovních kanceláří členských zemí EU. Tato významná evropská asociace byla založena již v roce 1961 v německém městě

Bad Kreuznach - šesti zakladatelskými zeměmi byly Německo, Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko a Nizozemí.

**ECTAA** v současné době sdružuje národní asociace cestovních kanceláří a agentur z 26 členských zemí EU, 2 kandidátských zemí na vstup do EU (Chorvatsko a Turecko) a 2 zemí evropského ekonomického prostoru (Švýcarsko a Norsko).

- ECTAA má své sídlo v Bruselu, je uznávána jako reprezentant evropských cestovních kanceláří a agentur.
- ECTAA se bezprostředně se účastní připomínkování či tvorby nových legislativních norem s dopadem na cestovní ruch.

Díky členství v ECTAA získává AČCKA promptní informace týkající se zejména nové i připravované legislativy EU a zároveň má možnost se na připomínkování legislativy EU s dopadem na cestovní ruch bezprostředně podílet.

### **1.8.3 Unie cestovních agentur (dále jen „UCA“)**

Občanské sdružení Unie cestovních agentur bylo založeno jako sdružení pro podporu podnikání cestovních agentur a provizně prodávajících cestovních kanceláří.

Hlavní cílem je neustálé vzdělávání členů zejména v oblasti destinací, legislativní problematiky, personalistiky, psychologie prodeje či zvládání stresových situací a zlepšování služeb cestovních agentur v souvislosti se stále se rozvíjejícími potřebami zákazníků.

Prioritou UCA je tedy pomáhat menším cestovním agenturám, které se na trhu, jako samostatně stojící subjekty, hůře prosazují a orientují.

#### **Další významné organizace:**

- ☞ **Czech Tourism** (*Česká centrála cestovního ruchu*) – zabývá se propagací České republiky na zahraničním i domácím trhu, podporuje příjezdový cestovní ruch,
- ☞ **AHR ČR** (*Asociace hotelů a restaurací ČR*) – zastupuje zájmy svých členů, podporuje hotelnictví i rozvoj v gastronomii,
- ☞ **A.T.I.C ČR** (*Asociace turistických informačních center ČR*).

## **2. Profil společnosti**

### ***2.1 Historie společnosti***

Cestovní kancelář Cílka s.r.o. se může pyšnit svou dlouholetou tradicí. Na trhu cestovního ruchu působí již 16 roků, svoji činnost zahájila již koncem roku 1993. Zakladatel společnosti podnikal nejprve jako fyzická osoba. Následně po úspěšných 4 letech došlo k rozvoji firmy a v roce 1997 se společnost přeměnila na společnost s ručením omezeným. Vznikla tedy společnost s obchodní jménem Cílka, s.r.o. (dále jen „CK Cílka“).

V důsledku několika změn v živnostenském zákoně byla CK Cílka nucena v průběhu podnikání nejprve požádat o vydání osvědčení k živnosti volné a následně vázané.

V roce 1999 došlo k přijetí zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, který znamenal pro podnikání v oblasti cestovním ruchu úplnou revoluci. Přijetím zákona došlo ke spoustě zásadních změn. Nejzásadnější změnou byla nutnost žádosti o vydání koncesní listiny.

Na základě přijetí tohoto zákona byla CK Cílka nucena požádat u Živnostenského úřadu o vydání koncesní listiny. Součástí žádosti bylo požádání o vyjádření stanoviska Ministerstva pro místní rozvoj, o které musela též CK Cílka žádat. Na základě kladného stanoviska ministerstva vydal Magistrát města Brna CK Cílka v dubnu 2001 koncesi k provozování cestovní kanceláře.

V souvislosti s přijetím zákona č. 159/1999 Sb. vznikla všem subjektům provozujícím cestovní kancelář povinnost sjednání pojištění proti úpadku cestovní kanceláře. CK Cílka proto již počátkem roku 2000, jak jí nařizoval zákon, uzavřela pojistku u pojišťovny Generali, a.s.. V roce 2003 pojistnou smlouvu vypověděla a pojištění si nově sjednala u České pojišťovny, a.s., u které má sjednáno pojištění dodnes.

Cílka se nejdříve zabývala pouze organizováním zájezdů pro studenty Gymnázia J. G. Mendela, později se přidaly další školní kolektivy a nakonec i individuální klienti. Z úzké a specifické klientely zákazníků se tedy postupně CK Cílka začala přetvářet

v úspěšnou cestovní kancelář pro širokou veřejnost. Z počátečních pouhých deseti zájezdů ročně se objem uskutečněných zájezdů několikanásobně zvýšil.

Dalším zlomovým okamžikem byl pro CK Cílka listopad 2006, kdy došlo ke změně majitele společnosti. Na základě předloženého notářského zápisu, smlouvy o převodu obchodního podílu a zakladatelských dokumentů byla k datu 20.11.2006 provedena změna zápisu v obchodním rejstříku, vedeného u Krajského soudu v Brně.

Vyjma změny vlastníků, nedošlo ovšem v cestovní kanceláři k žádným dalším zásadním změnám. Hlavní podnikatelskou činností je i nadále provozování cestovní kanceláře. Nedošlo ani k žádným výrazným změnám v nabídce produktů. CK Cílka se i nadále specializuje na pobyty v Chorvatsku, došlo pouze k částečné změně pobytových destinací.

Sídlo společnosti bylo po celou dobu provozování činnosti zachováno. V souvislosti s příchodem nového majitele došlo ke změně firemního loga. Firemní barvy i charakter a duch loga zůstal zachován. Na obr. 2 je zobrazeno původní logo společnosti, na obr. 3 můžete shlédnout logo současné.



Obr. 2: *Původní logo společnosti*



Obr. 3: *Současné logo společnosti*

## ***2.2 Základní údaje o společnosti***

<i>Obchodní firma:</i>	Cílka, spol. s r.o.
<i>Sídlo:</i>	Brno, Čechyňská 363/19
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Předmět činnosti:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- velkoobchod</li><li>- specializovaný maloobchod</li><li>- zprostředkování obchodu</li><li>- zprostředkování služeb</li><li>- provozování cestovní kanceláře</li></ul>
<i>Datum vzniku:</i>	1. listopadu 1993

Provozovna cestovní kanceláře Cílka je situována do odlehlejší ulice v blízkosti centra Brna, je ovšem velice dobře dostupná městskou hromadnou dopravou i automobilem, který lze v blízkosti kanceláře pohodlně zaparkovat. Mimobrnění klienti pak jistě ocení dobrou dostupnost z vlakového i autobusového nádraží, ze kterých je pobočka dostupná i pěšky. Kancelář CK Cílka je umístěna v přízemních prostorách budovy bývalého Gymnázia J. G. Mendela, má ovšem samostatně oddělený vchod.

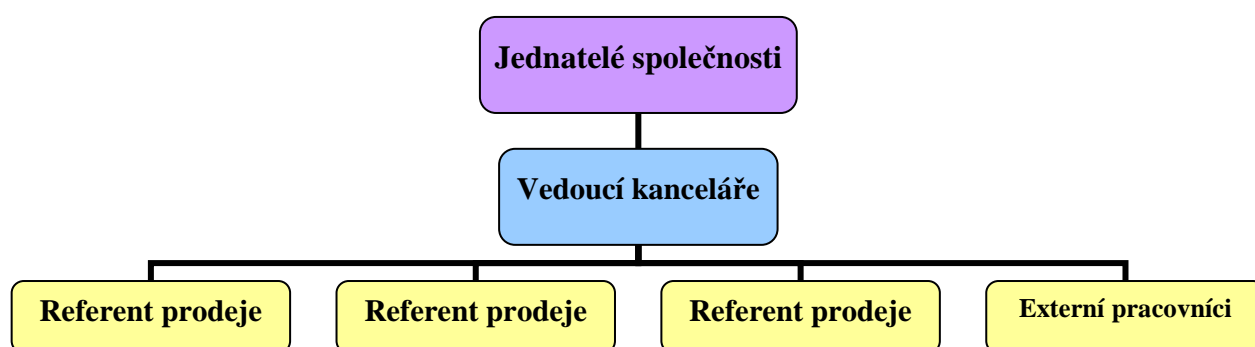
Kancelář v Čechyňské ulici je jediným vlastním prodejním místem. CK Cílka nemá žádné další detašované pobočky.

Hlavní činností, jak již bylo zmíněno, je provozování cestovní kanceláře a poskytování služeb s ní spojených. CK Cílka svým zákazníkům nabízí nejen produkty vlastní, ale i zprostředkovaný prodej zájezdů cestovním kancelářím, které na základě smlouvy o obchodním zastoupení zastupuje.

## 2.3 Organizační struktura

Cestovní kancelář Cílka se řadí díky své velikosti spíše k menším cestovním kancelářím, které na trhu cestovního ruchu působí. Pravděpodobně i proto nedisponuje velkým počtem stálých pracovníků.

Organizační struktura je přehledně zobrazena na níže na obr. 4:



Obr. 4: *Organizační struktura společnosti Cílka, s.r.o.*

Organizace společnosti je zajišťována dvěma jednatelem, kteří mají rozhodující postavení. Jejich hlavní pracovní náplní je komunikace a uzavírání kontraktů s obchodními partnery, komunikace s úřady a další činnosti spojené s vedením společnosti.

Dále ve společnosti působí jeden pracovník na pozici vedoucího cestovní kanceláře. Jeho náplní je především zabezpečení bezproblémového chodu kanceláře, příprava a organizace zájezdů, přijímání nových pracovníků ve spolupráci s jednatelem, komunikace s obchodními partnery, plánování směn, zpracování mezd a podkladů pro účetnictví i pravidelné vyúčtování nákladů a platba faktur.

V cestovní kanceláři jsou celoročně zaměstnání ještě další tři pracovníci, kteří působí na pozici referenta prodeje. Jejich hlavní náplní je především prodej zájezdů a následná příprava podkladů před odjezdem zájezdu i odbavení samotného zájezdu. Pracovníci komunikují se zákazníky, přijímají rezervace, sepisují cestovní smlouvy i přijímají platby.

Na období letní sezóny jsou pak přijímáni externí pracovníci, kteří zabezpečují především průvodcovskou činnost. Někteří z nich působí na pozici delegáta v pobytových destinacích, další pak na zajišťují funkci technických průvodců či pomocné práce při odbavování autobusů. Tito pracovníci jsou většinou vybíráni z řad vysokoškolských studentů a to především z důvodu jejich časové flexibility a jazykových znalostí.

Vzhledem k velikosti firmy je kladen velký důraz na univerzálnost zaměstnanců i jejich všestranné schopnosti. Zaměstnanci musí obvykle zvládat různé druhy i úrovně pracovního procesu.



### **3. Analýza současného stavu**

#### **3.1 *Analýza trhu cestovního ruchu***

##### **3.1.1 Situace na trhu**

###### **Vývoj od roku 1989**

Cestování Čechů zaznamenalo zejména po roce 1989 ohromný pokrok. Vzrostl počet prodaných zájezdů, zvýšila se kvalita, vzrostly ale i nároky a očekávání českých turistů. Zatímco v roce 1989 byla dovolená v Bulharsku maximem, vloni strávili Češi v zahraničí 4,5 milionů dovolených v zemích celého světa a z toho více než 10 % letecky.

Z mnoha statistik vyplývá, že hlavní příčinou zvýšeného počtu prodaných zájezdů jsou zejména nižší ceny zahraničních pobytů. Cestování je ovšem pro Čechy nyní daleko levnější vzhledem k průměrné výši platů a kurzu české koruny. Dalším důvodem narůstajícího počtu zájezdů je také otevření hranic a odstranění vízové povinnosti do mnoha destinací.

Rostoucí poptávka českých turistů po zájezdech z minulých let umožnila cestovním kancelářím nasmlouvat hotely vyšších kategorií. Také u leteckých zájezdů se začalo realizovat daleko více zájezdů charterovými leteckými spoji, čímž se letecké zájezdy staly ve srovnání s minulostí daleko levnějšími. Další výrazné zlevnění letecké dopravy s sebou přinesl před několika lety nástup tzv. nízkonákladových leteckých společností. Levné letenky výměnou za nižší komfort při letu přilákaly mnoho cestujících.

Ceny neleteckých zájezdů zůstávají od roku 1989 víceméně na stejné úrovni, ovšem hlavním důvodem dostupnosti a velkého zájmu o cestování a tyto typy zájezdů mezi českými občany jsou především několikanásobně vyšší průměrné příjmy Čechů. Zatímco v roce 1990 činil průměrný měsíční příjem kolem 3.000,- Kč za měsíc, dnes činí více než 20.000,- Kč.

Za posledních 18 let se také výrazně změnily nároky českých turistů. Zatímco v první polovině devadesátých let minulého století se turisté spokojili s pobytem ve stanech a vozili si s sebou konzervy, nyní se již běžným standardem stal 3-hvězdičkový hotel,

to znamená ubytovací zařízení, které má na každém pokoji vlastní sociální zařízení, televizi, telefon, v objektu je restaurace a recepce.

### Loňský rok

V letní sezoně 2008 cestovní kanceláře prodaly 2,3 milionu zahraničních zájezdů. Výdaje vynaložené na dovolenou se oproti minulým rokům zvýšily.

Viděno očima cestovních kanceláří, Češi si letní dovolené v roce 2008 užívali jako nikdy předtím. Díky posilující koruně a růstu životní úrovně si moře od května do října doprálo i víc rodin s dětmi a také lidé nad šedesát let. Právě senioři, před pěti lety na zájezdech ještě bílé vrány, tvořili už desetinu všech klientů.

Podle aktuálních informací Asociace českých cestovních kanceláří vyjelo v období od května do října 2008 na zahraniční dovolenou celkem čtyři a půl milionu Čechů, zatímco v roce 2007 to bylo pouze 3,9 milionu.

Tržby cestovních kanceláří dosáhly v loňské roce téměř 15 miliard korun, což je o jednu a půl miliardy víc než v roce 2007. Loňskou sezónu jako velmi dobrou označovala většina cestovních kanceláří. Nejlépe se vedlo zejména velkým cestovním kancelářím, které se specializují na prodej leteckých zájezdů. Například cestovní kancelář Fischer hlásila v roce 2008 nárůst prodeje zájezdů oproti loňskému roku o 22 procent, cestovní kancelář Exim Tours zvýšila prodej o 20 procent, deseti procentní nárůst hlásila cestovní kancelář Firo Tour a o 7 procent více zájezdů než před rokem prodala nejstarší tuzemská cestovní kancelář Čedok.

Dobré časy v cestovním ruchu potvrdil i loňský nárůst počtu cestovních kanceláří o zhruba 100 nových cestovních kanceláří, jejichž celkový počet koncem loňského roku dosahoval počtu 970.

Tržby cestovních kanceláří v loňském roce zvedaly vyšší nároky zákazníků, kteří požadovali kvalitní služby, za které si byli ochotni připlatit. Lidé víc vydávali také za výlety, za zapůjčení automobilu a nákup dalších doplňkových služeb. Některé cestovní kanceláře dokonce v loňském roce z nabídky zcela vyřadily dvouhvězdičkové hotely, o které zcela poklesl zájem.

Češi za loňskou dovolenou sice utratili více, ale požadovali za své peníze odpovídající kvalitu. To se odrazilo i ve změně zemí, které byly v kurzu. Zájem loni klesl o Chorvatsko a Bulharsko, stagnovalo i Tunisko. K nejžádanějším místům patřily řecké ostrovy, Baleárské ostrovy a Španělsko. Hitem se stalo také Turecko a Egypt.

K výrazné změně trendu došlo loni i v načasování nákupu dovolené. Lidé propadli takzvaným nákupům na první moment. Podle údajů Asociace českých cestovních kanceláří bylo na první moment prodáno přes 40 procent všech zájezdů, což představuje obrovský nárůst, protože ještě před třemi lety prodej na první moment dosahoval pouze dvou až tří procent z celkového počtu prodaných zájezdů.

### **Oblíbené destinace**

Mezi pět nejčastějších destinací posledních dvou let, kde Češi tráví svou letní dovolenou, patří Chorvatsko, Slovensko, Egypt, Itálie a Řecko společně s Rakouskem. Chorvatsko má ovšem výrazný náskok před ostatními zeměmi. Ze států, které Češi navštívili, patří Chorvatsku 36% podíl. Oblíbenost jednotlivých pobytových destinací je popsána v níže uvedeném obrázku <sup>1</sup>.



Obr. 5: *Přehled destinací dle oblíbenosti* <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zdroj: STEM/MARK

Čeští občané si tedy volí v létě nejraději Chorvatsko, na druhé pozici se umístilo Slovensko a Egypt, třetí nejoblíbenější destinací se stala Itálie a následovalo Řecko společně s Rakouskem.

Z průzkumu agentury STEM/MARK vyplývá, že na letní dovolenou pravidelně každoročně vyjede až 60 % obyvatel České republiky. V roce 2008 se do zahraničí podívalo 38 procent oslovených respondentů a pouze 22 procent českých turistů trávilo svoji dovolenou v České republice.

Stále sice převládají tradiční způsoby nákupu letní dovolené, ale již celých 28 procent respondentů si dovolenou v loňském roce pořídilo přes internet. Cestovní kancelář, která komfortní způsob pořízení zájezdu přes internet nenabízí, přichází tak o značnou část potenciálních zákazníků.

### **Zájem o Chorvatsko**

Chorvatsko je dlouhodobě nejoblíbenějším cílem českých turistů. Přesto počet českých turistů, kteří každoročně navštíví Chorvatsko, od roku 2003 v posledních letech neustále klesal. Dokonce ani loni se počet výjezdů nedostal na úroveň roku 2003, kdy do Chorvatska vyrazilo téměř 700 000 Čechů.

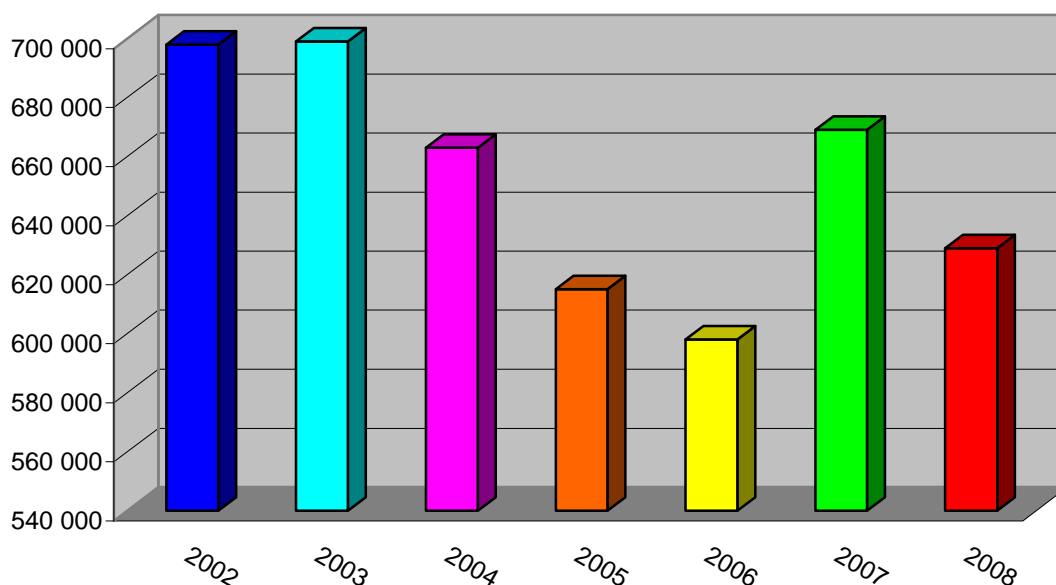
Návštěvnost Chorvatska, resp. počet příjezdů a počet přenocování v letech 2002 – 2008 zobrazuje následující tabulka č.1. Pro přehlednost jsou data přeneseny i do následujícího grafu č. 1.

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Počet příjezdů	697 902	699 000	663 000	615 000
Počet přenocování	4 560 486	4 554 400	4 172 787	4 051 780
Průměrná délka pobytu	6,53	6,52	6,29	6,59

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Počet příjezdů	598 000	669 000	629 000
Počet přenocování	4 012 580	4 174 560	4 236 138
Průměrná délka pobytu	6,71	6,24	6,73

Tab. 1 : *Návštěvnost Chorvatska v letech 2002 - 2008*

### Počet příjezdů českých turistů do Chorvatska



Graf 1 : *Návštěvnost Chorvatska v letech 2002 - 2008*

Z grafu jasně vyplývá, že největší návštěvnost Chorvatsko zaznamenalo v letech 2002 a 2003. V roce 2007 po třech letech poklesu počet českých turistů v Chorvatsku výrazně vzrostl, Chorvatsko v tomto roce přivítalo o 12 procent Čechů více než v roce předcházejícím.

V loňském roce českých turistů přijelo do Chorvatska méně než v předchozích letech, jejich počet klesl o sedm procent na 629 000. Celkem vloni strávili Češi v Chorvatsku 4,2 miliónu nocí, což je zhruba o pět procent méně než v roce 2007. Chorvatsko i přesto zůstává nejoblíbenější cílovou destinací českých turistů.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že průměrná délka pobytu českých turistů v Chorvatsku, která jasně vyplývá z celkového počtu přenocování, se v průběhu sledovaných sedmi let nijak výrazně neměnila. Češi průměrně v rámci jedné návštěvy v Chorvatsku strávili 6,5 dne.

Výše uvedené počty českých turistů v Chorvatsku byly čerpány ze statistik Chorvatského turistického sdružení, které byly získány na základě registrovaných příjezdů a přenocování českých turistů, tj. těch turistů, kteří byli řádně zaregistrovaní

a platili pobytovou taxu. Je ovšem nutné upozornit, že odhadovaný počet skutečně uskutečněných pobytů se odhaduje až o 30 procent vyšší. Je to dáno zejména tím, že řada zejména individuálně přijíždějících turistů není na turistických úřadech registrováno.

Rok 2007 byl pro Chorvatsko tedy jeden z nejúspěšnějších roků vůbec, zejména co se týče příjezdů českých turistů. Následný pokles v roce 2008 byl pravděpodobně způsoben negativní mediální kampaní, která se v ČR uskutečnila loni v květnu a červnu kvůli zákazu dovozu potravin a vstupu nezletilých osob.

K Jadranu dle statistik jezdí v létě každý čtvrtý Čech, nejradši však cestují bez cestovní kanceláře. Stojí za tím snadná dosažitelnost Chorvatska autem, autobusem nebo vlakem a také jazyková blízkost.

### **Letošní rok**

Zatímco v loňský rok byl pro české cestovní kanceláře mimořádně úspěšný, v letošním roce kvůli dopadům finanční krize nad Českem visí velký otazník.

Většina cestovních kanceláří ale tajně věří, že krize jejich podnikání neochladí, protože mnoho Čechů si dovolenou u moře neodepře. Předpokládá se ovšem velký pokles výdajů na ubytování, dopravu, stravování a další doplňkové služby.

V letošní roce se tedy pravděpodobně více rozevrou nůžky mezi movitějšími a méně majetnými. Menší část lidí si sice neodepře kvalitní drahou dovolenou, většina bude ale pravděpodobně na dovolené šetřit a drahou kvalitní dovolenou bude nahrazovat dovolená méně kvalitní za méně peněz. Některé rodiny si ovšem, z důvodu pocítující ekonomické nejistoty, dovolenou pravděpodobně zcela odeprou.

Otázkou tedy zůstává, jak ekonomická krize ovlivní cestovní ruch v celém světě a především cestování českých občanů.

Z důvodu současné ekonomické krize se ovšem v letošním roce očekává, že by zejména Chorvatsko opět mohlo zvítězit v žebříčku oblíbenosti a být zemí, kterou si pro svoji dovolenou vybere největší počet Čechů. Lidé totiž letos zřejmě, jak již bylo zmíněno, z důvodu finanční krize omezí daleké cesty a dovolenou budou vybírat v ne tak

vzdálených destinacích. Proto se očekává, že dovolenou u Jadranu v Chorvatsku si většina Čechů i přes krizi dopřeje.

Příčiny zájmu o Chorvatsko lze spatřovat nejen v jeho cenové i dopravní dostupnosti, krásném moři nebo srovnatelné životní úrovni, ale rovněž ve velkém množství různých typů ubytovacích kapacit od stanů až po luxusní hotely či apartmány.

### **3.1.2 Trendy v cestování**

Jednou ze stěžejních činností, na kterou by každá cestovní kancelář měla klást velký důraz, je pravidelné sledování trendů vývoje cestování. Vyvíjející se potřeby zákazníků by měly být jakousi hybnou silou pro inovaci nabízených produktů a služeb. Dokonalá znalost potřeb zákazníka totiž představuje pro cestovní kancelář konkurenční výhodu a jen díky neustálému sledování aktuálních trendů lze na trhu dlouhodobě uspět.

Současné aktuální trendy v cestování jsou uvedeny níže:

#### **Nákup zájezdů na „First minute“**

Revoluci zaznamenal i samotný prodej zájezdů. Trend minulých let, nákup levných zájezdů na poslední chvíli – tzv. „Last minute“, je v současné době již minulostí.

Během poslední dvou let prudce stoupl zájem o nákupy v „první minutě“. Lidé nyní chtějí mít větší jistotu, že si vyberou tu nejlepší dovolenou přesně podle svých požadavků zároveň za výhodnou cenu. Nevýhodou nákupu na poslední chvíli je totiž omezená nabídka zájezdů. Velmi často jsou již nejvýhodnější pobyty vyprodány, což řadě klientů nevyhovuje.

First minute trvá zpravidla již od prosince a končí v únoru, někdy dokonce až v březnu. Včasný nákup je tedy výhodný především pro ty, kteří mají na dovolenou určité požadavky, chtějí ušetřit a zároveň si vybrat to nejlepší z kompletní nabídky zájezdů. Cestovní kanceláře často nabízejí slevy za včasný nákup ve výši až 20 % ze standardních katalogových cen. Platí tu tedy jednoduché heslo: „Kdo dřív přijde, ten dostane lepší cenu“.

Tomuto trendu se těší i cestovní kanceláře, v jejichž zájmu je ihned od zahájení prodeje prodat co největší množství zájezdů. Mají potom větší jistotu, že obsadí své

nasmlouvané ubytovací kapacity i charterové lety a nebudou muset platit případné vysoké storno poplatky. Pokud by se náhodou projevila větší poptávka než bylo původně očekáváno, má cestovní kancelář ještě dostatek času nasmlouvat další kapacity a nemusí tak, v případě vysoké poptávky, odmítat zákazníky.

### **Prodej zájezdů přes internet**

Další změnou v prodeji zájezdů je prodej zájezdů přes internet. Tato forma prodeje se v současnosti těší velké oblibě, někteří zákazníci si na nákup zájezdů přes internet již tak zvykli, že již téměř nenavštěvují kamenné pobočky cestovních kanceláří. Dle průzkumu Asociace českých cestovních kanceláří a agentur bylo v loňském roce prodáno touto formou 20 % zájezdů. Zatímco před deseti lety nebyl zájezd přes internet prodán ani jeden, v současnosti se tato forma prodeje těší velké oblibě.

Bezespornou výhodou nákupu přes internet je zejména časová úspora, kdy si zákazník v klidu z pohodlí domova vybere zájezd dle jeho požadavků a ihned má možnost pomoci jen několika kliknutí na myši jednoduše a rychle zájezd zakoupit.

Zákazníci také často oceňují možnost výběru z nepřeberného množství produktů. Jednotlivé nabídky cestovních kanceláří tak můžou během několika málo chvil porovnat a vybrat si nejvýhodnější nabídku.

### **Poptávka po luxusních hotelech a kvalitních službách**

Hlavním trendem v cestování posledních let je neustále se zvyšující poptávka po luxusních hotelech a kvalitních službách. Řada cestovních kanceláří již zcela vyřadila ze svých nabídek hotely nižší kategorie. Zatímco před deseti lety se setkávaly s poptávkou po dvou- a tří-hvězdičkových hotelech, dnes je situace zcela opačná. Zákazníci vyžadují ty nejlepší služby, za které jsou ochotni si připlatit. Běžným standardem se staly hotely čtyř- a pěti-hvězdičkové se stravování formou all inclusive a bohatými službami, které uspokojí i ty nejnáročnější zákazníci.

Trh luxusního cestování v loňském roce oproti minulým rokům vzrostl o 14 %, což svědčí neustálém nárůstu poptávky po těchto produktech. Tomuto trendu se v současnosti snaží přizpůsobit nejen hoteliéři, ale i některá letiště a aerolinie.



V současné době se, z důvodu poptávky po kvalitních službách, zřizují na řadě letišť exkluzivní terminály vyhrazené pouze pro cestující vyšší třídy, jakož i nová, zdokonalená oddělení luxusní třídy v letadlech s cílem uspokojit potřeby tohoto lukrativního trhu. Stále větší úlohu hraje také možnost samoodbavení, tzv. „self-check-in“, jehož cílem je snížit dobu odbavování cestujících. Všechny tyto nově zaváděné služby nahraňují cestovním kancelářím, které pak mohou rozšiřovat své nabídky a uspokojovat širší spektrum zákazníků.

### **Aktivní dovolená**

Pouhé povalování se na pláži nebo nekonečné putování za architektonickými či přírodními památkami jsou již dnes také minulostí. Nové trendy v cestování jsou úplně jiné. Řada zákazníků cestovních kanceláří klade čím dál větší důraz na dobrodružství a prožití aktivní dovolené.

Lidé již opravdu nechtějí jen přiletět na místo a zůstat tam bez hnutí po celý pobyt. Stále se více zajímají o možnost prožití nevšedních zážitků, které si z dovolené mohou odvést. Je to pravděpodobně výsledkem současného náročného životního stylu, kdy zejména velmi pracovně vytížení lidé chtějí zažít něco neobvyklého, protože během roku jim na podobné aktivity nezbývá čas.

Prudce stoupl zájem o pobyty s možností potápění, hry golfu, zámořskou plavbou, výlety do pouští, safari či na jiná dobrodružná místa. Oblibu u zákazníků cestovních kanceláří si získaly také adrenalinové sporty všeho druhu.

Zkrátka aktivní dovolená začíná nabírat na popularitě. Již několik let se velké oblibě těší i pobyty spojené se sportem, zejména pak cvičením aerobiku, pilates, hrou tenisu apod.

### **Wellnes pobyty**

Wellnes a lázeňské pobyty již dávno nejsou záležitostí pouze nemocných. V posledních letech přibývá zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit i několik tisíc korun za víkendový lázeňský pobyt. Mezi hlavní důvody, proč lidé tyto i krátkodobé pobyty vyhledávají, patří současný hektický životní styl spojený s častým stresem a únavou z práce, ale také chuť nechat se hýčkat.

Poptávány jsou zájezdy tohoto typu jak tuzemské, tak zahraniční. Zájem o ně neustále stoupá, přesvědčit nás o tom může průzkum MF DNES, který zjistil, že v roce 2003 wellness pobytů využilo 29 tisíc lidí, zatímco v loňském roce do lázeňských zařízení zavítalo 114 tisíc turistů.

Zákazníci často můžou vybírat z nepřeberného množství služeb. Novinkou jsou například medové masáže, čokoládové zábaly či pivní koupele. Samozřejmostí jsou bazény, rehabilitační centra, sauny, masáže, solária, zkrášlovací salóny jako kosmetika, kadeřnictví, pedikúra, manikúra a další.

Na tyto pobyty velmi často vyjíždějí pouze samotné ženy bez mužů. Čím dál častěji si odjíždějí odpočinout od svých rodin a touží strávit pobyt, kdy se budou věnovat pouze sami sobě.

### **Krátkodobé pobyty**

V Česku přibývá lidí, kteří nemají čas vyrazit na týdenní dovolenou, ale mají rádi moře. Proto na pobřeží vyrážejí jen na prodloužený víkend. V minulém roce se podle českého statistického úřadu zvýšil počet krátkodobých zahraničních cest o 41 procent. Tomuto trendu napomáhá i sílící koruna, díky níž vyjde dovolená levněji než v minulých letech. Cílem Čechů jsou zpravidla nejbližší destinace - Chorvatsko či Itálie. Mnohdy se ovšem tyto pobyty týkají i vzdálenějších destinací, do nichž se dá letecky dopravit za krátkou dobu, kdy za několik málo hodin je možno se dostat přímo na pláž. Je to sice dražší, ale o to pohodlnější varianta víkendových výletů k moři. Letadlem se během krátké doby lze dostat například do Barcelony, Atén, Burgasu či Neapole.

Cestovní kanceláře tyto zájezdy nabízejí zpravidla pod označením „eurovíkendy“. Klienti obvykle mívají v ceně zahrnutou dopravu letadlem, transfer z letiště do hotelu, krátkodobý pobyt v hotelu i služby průvodce.

Tyto zájezdy poptávají zejména pracovně zaneprázdnění lidé, kteří si z jakýchkoliv důvodů nemohou vzít z práce dlouhodobější dovolenou, ale zároveň si potřebují odpočinout. Takoví lidé zpravidla na eurovíkendy vyjíždějí několikrát do roka. Často

tyto pobyty využívají jako jednu z vedlejších dovolených. Pravidelně vyjíždějí na jednu hlavní dovolenou a několik těchto krátkodobějších pobytů.

Cestovní kanceláře v současnosti nenabízejí velkou nabídku těchto krátkých zájezdů. Nabídka je spíše dosti omezena. Je to způsobeno zejména tím, že cestovní kanceláře mají problémy se zajištěním letecké dopravy charterovými lety, které zpravidla do daných destinací létají pravidelně, ale pouze v týdenních intervalech.

Pro vyznavače krátkodobé dovolené se nabízí i eurovíkendy do některého z evropských měst. Mezi oblíbené destinace patří Paříž, Benátky, Nice, Madrid, Londýn a další.

## **3.2 *Analýza konkurence***

### **3.2.1 Porterova analýza**

Analýza konkurentů je nezbytnou součástí strategie cestovní kanceláře, jejíž prosperita závisí na schopnosti uspokojit kvalitou své nabídky poptávky zákazníků na trhu cestovního ruchu. Kvalitní analýza konkurence by měla být nejen výchozí etapou rozvíjení obchodních aktivit, nýbrž i klíčovou etapou při rozhodování o strategických podnikatelských záměrech.

Pro účely provedení analýzy konkurence využijí modelu Porterovi analýzy:

#### **Hrozba nově vstupujících na trh**

Největší překážkou vstupu na trh pro nově vstupující subjekty je beze sporu získání koncesní listiny, která je pro provozování cestovní kanceláře zapotřebí. Další podmínkou je ovšem také uzavření pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, které je pro provoz činnosti cestovní kanceláře také nutností. Pojištění si cestovní kancelář sjednává u libovolné komerční pojišťovny, nutné je vypracovat podnikatelský plán včetně vyplnění plánovaných finančních výkazů. Pojištění proti úpadku ovšem není levnou záležitostí, při uzavření pojistné smlouvy je zapotřebí složit na účet pojišťovny jistiny i částku ročního pojistného. Pojištění je uzavíráno zpravidla pouze se stabilními společnostmi. Slabé cestovní kanceláře mohou mít při uzavírání pojistné smlouvy problém s tím, že je žádná z pojišťoven nebude ochotna pojistit.

Pokud ovšem cestovní kancelář splní podmínku získání koncesní listiny a uzavře pojištění proti úpadku, nestojí ji v cestě již žádná překážka k tomu začít podnikat.

### **Obchodní síla zákazníků**

Vzhledem k tomu, že v současnosti na trhu působí velké množství cestovních kanceláří s rozmanitou nabídkou, zákazník má možnost si z nepřeberného množství produktů vybrat ten, který mu nejvíce vyhovuje a odpovídá jeho požadavkům. Zákazníková obchodní síla je tedy opravdu značná.

### **Obchodní síla dodavatelů**

Cestovní kancelář Cílka spolupracuje převážně se zahraničními dodavateli ubytování, stravování a dodavateli fakultativních výletů. Jedná se o dodavatele zejména z řad drobných podnikatelů, tudíž jejich obchodní síla není příliš silná. Často je to právě cestovní kancelář, která částečně ovlivňuje konečnou výši ceny. Dodavatelé těchto služeb jsou si totiž vědomi, že jim cestovní kancelář dodává pravidelně velký počet klientů a tudíž jsou ochotni o ceně jednat.

Na druhé straně stojí dodavatelé, jejichž obchodní síla je velmi silná. Jedná se především o dodavatele autobusové dopravy a další zejména tuzemské dodavatele, pro které je CK Cílka malým odběratelem a samostatně není schopna nabídku ovlivnit.

### **Hrozba substituce služeb**

Vzhledem k tomu, že v cestovním ruchu je substituce služeb velmi častá, musí se neustále všechny cestovní kanceláře snažit odlišit od konkurence a zaujmout tedy zákazníka svojí speciální lákavou nabídkou. Odlišit se od konkurence ovšem není jednoduchou záležitostí, často se totiž stává, že pokud se na trhu objeví úspěšný produkt, řada cestovních kanceláří tento identický produkt zkopíruje. Vytvořit tedy zcela odlišný produkt je velmi obtížné.

### **Analýza konkurentů**

Na trhu cestovního ruchu v současné době působí bezpočet subjektů podnikajících právě v tomto oboru. Trh je vysoce konkurenční. Pozice CK Cílka je tedy na trhu velmi ztížená, s konkurencí musí neustále bojovat a snažit se zajistit přízeň zákazníků.

Konkurenty CK Cílka bych rozdělila do dvou skupin:

↳ ***Velké cestovní kanceláře s celostátní působností a širokou nabídkou zájezdů***

Do skupiny velkých cestovních kanceláří bych zařadila například CK EXIM Tours, CK Čedok, CK Firo Tour, CK Fischer, CK Alexandria, a další. Tyto cestovní kanceláře se zpravidla nespecializují pouze na oblast Jadranu, nicméně v jejich nabídce zájezdy do Chorvatska obvykle také najdeme. Jedná se zejména o subjekty s celostátní působností, často disponujícími vlastními pobočkami i četným obchodním zastoupením v rámci většiny měst ČR. V porovnání s cenami produktů malých cestovních kanceláří mývají tyto velké společnosti ceny podstatně vyšší. Jejich nabídka je často velmi propracovaná a nabízí klientům širokou škálu služeb.

Nesmím ovšem opomenout i další významné subjekty, ke kterým bych přiřadila například CK Vítkovice Tours, CK Kovotour plus, CK Relax Adriatic. Tyto dominantní cestovní kanceláře se specializují především na Chorvatsko a Černou Horu. Nabídka destinací je velmi široká a rozmanitá, do nabídek jsou zahrnuty jak známá letoviska, tak i zcela odlehlá turisticky téměř nepoznamenaná místa. Cenová struktura zahrnuje zájezdy od nižší cenové hladiny až po velmi exkluzivní drahé zájezdy. Velkou výhodou těchto subjektů je jejich vybudovaná vlastní síť poboček, které najdeme téměř po celé republice. Zmíněné kanceláře se vyznačují také tím, že investují nemalé finanční prostředky do propagace a jsou v podvědomí zákazníků velmi dobře zapsáni. Jejich nevýhodou je ale určitá chladnost ve vztahu ke klientovi.

↳ ***Malé cestovní kanceláře s regionální působností a užší nabídkou zájezdů***

Mezi malé cestovní kanceláře specializující se na pobyty do oblasti Jadranu, tedy mezi hlavní konkurenty CK Cílka působící v Jihomoravském kraji mohu zahrnout například CK Victoria, CK Tušla, CK Galatea, CK For Line, CK České Kormidlo, CK Bon Ton, CK Holiday Brno, CK Cíl, CK Atlas Adria, CK Atlantika, a další. Jedná se zpravidla o menší cestovní kanceláře, které nabízí pobyty podobného charakteru jako CK Cílka. Zmíněné subjekty se zabývají prodejem pobytových zájezdů s možností zakoupení autobusové dopravy, stravování a dalších doplňkových služeb. Charakterem jsou tyto služby velmi podobné, proto i konkurence mezi těmito subjekty je obrovská.

### **3.2.2 Analýza konkurenčních produktů**

Pro rozvoj obchodních aktivit je nezbytné, aby CK Cílka důvěrně znala služby, které jsou na trhu nabízeny konkurencí. Znalost konkurenčních produktů je důležitá zejména pro zvolení účinné strategie vedoucí ke zlepšení dosavadních či zavedení zcela nových služeb. Zapotřebí je nejen podrobně analyzovat konkurenční služby, ale také vyhodnotit jejich úspěšnost.

Je zřejmé, že na zvyšující se požadavky českých turistů musí cestovní kanceláře neustále reagovat a snažit se v závislosti na požadavcích klientů své služby rozšiřovat. Služby konkurenčních subjektů jsem rozdělila pro přehlednost do několika následujících kategorií:

#### **(1) Destinace**

Cestovní kanceláře v současné době svým zákazníkům nabízejí nespočet pobytových destinací, a to nejen v rámci Evropy, ale i ostatních kontinentů. V nabídce je nejen oblíbené středomoří, arabské země, ale i stále oblíbenější exotika.

Nejvyhledávanějšími lokalitami v posledních letech v rámci výjezdového cestovního ruchu jsou zejména Chorvatsko, Slovensko, Egypt, Itálie, Řecko, Rakousko, Tunis a Španělsko. Trendem posledních let jsou i vzdálenější exotické destinace. Ovšem pro svoji vyšší pořizovací cenu jsou tyto pobyty stále pro mnoho Čechů nedostupné. Jejich obliba ale u movitějších zákazníků neustále roste.

Vzhledem k tomu, že nabízených destinací i služeb je v současné době mnoho, ve své další analýze se zaměřím pouze na analýzu služeb od cestovních kanceláří, které se zaměřují podobně jako CK Cílka převážně na pobyty v Chorvatsku.

#### **(2) Doprava**

Součástí služeb každé cestovní kanceláře patří bezesporu zajištění dopravy do zahraniční destinace a zpět.

Zákazník si zpravidla může vybrat mezi několika způsoby dopravy. K nejčastěji využívaným patří autobusová doprava, která je zajištěna zpravidla klimatizovanými autobusy zahraniční výroby. Pryč jsou již doby, kdy turisté na dovolenou cestovali

starými autobusy zn. Karosa, které jim neposkytovali přílišný komfort. Standardním vybavením autobusů je v současné době již klimatizace, toaleta, DVD přehrávač, televizor, minibar, lednice i kuchyňka.

Nejčastěji využívaným prostředkem pro přepravu do Chorvatska je výše zmíněný autobus. Stále ovšem narůstá počet lidí, kteří se k Jadranu přepravují letadlem. Přispěly k tomu zejména levné letenky nízkorozpočtových leteckých společností. Tohoto trendu využilo ve své nabídce mnoho cestovních kanceláří, které využily nabídky levných letenek a začaly létat do chorvatského Splitu i velice atraktivního Dubrovníku. Letenky těchto společností zakoupené několik měsíců předem se dají pořídit již v ceně od dvou tisíc korun na osobu. Velkou výhodou letecké dopravy je zejména rychlost přepravy, doba letu do chorvatských destinací se pohybuje jen v délce jedné a půl hodiny.

Na trhu působí také několik cestovních kanceláří, u nichž mohou zákazníci využít při cestě na Jadran dopravu vlakem. Z České republiky je pravidelně každý týden vypravován speciální vlak mířící do Splitu. Vlakový speciál zvaný Jadran expres je určen zejména pro turisty cestující do Chorvatska. Slouží k přepravě osob, automobilů i motocyklů. Výhodou spoje je možnost dokoupení lůžkového kupé a možnost občerstvení v jídelní voze. U turistů si tento způsob dopravy doposud přílišnou oblibu nezískal, a to především z důvodu dlouhé doby jízdy vlaku a vyšších nákladů na dopravu. Spoje využívají zejména zaměstnanci Český drah, kteří cestují za zvýhodněnou režijní cenu a starší občané, kteří chtějí na dovolené využívat vlastního automobilu a cesta na Jadran po vlastní ose je pro ně příliš náročná.

Dlouhodobě přetrvávajícím trendem v dopravě zůstává i vlastní doprava. Velká část českých turistů se na Jadran dopravuje vlastním automobilem. I takovým klientům je v nabídkách jednotlivých kanceláří věnována pozornost. Cestovní kanceláře variantu vlastní dopravy nezavrhují, u většiny zájezdů lze tuto variantu využít. Je ovšem nutno podotknout, že řada českých turistů cestujících vlastním automobilem často služeb cestovních kanceláří vůbec nevyužívá a jezdí tzv. „na vlastní pěst“ a pobyt si zařídí bez účasti cestovní kanceláře.

Běžnou součástí služeb řady cestovních kanceláří je zajištění svozů k odjezdovým místům autobusů či svozu na letiště z různých míst republiky. Tato služba je často klientům nabízena jako bonus k zájezdu a mnohdy je nabízena zcela zdarma.

### (3) Ubytování

Nároky českých turistů na ubytování se v současné době neustále zvyšují. Trend devadesátých let, ubytování ve stanech, v současnosti pozvolna ustupuje. Plátěné přístřešky jsou v současné době nahrazovány mobilními domy, karavany či sruby. Mnoho cestovních kanceláří v minulosti postavilo své podnikání právě na organizaci levných zájezdů do kempů. Nyní se již od těchto typů pobytů ustupuje a nabídku rozšiřují o komfortnější hotely a penziony.

O neustále stoupajících nárocích zákazníků svědčí i pokles poptávky po dvou- a méně hvězdičkových hotelích, který se výrazněji začal projevovat v posledních pěti letech. Neustále roste počet lidí, kteří vyžadují dokonalý servis, ubytování ve kvalitních hotelích umístěných v bezprostřední blízkosti pláže s možností sportovního vyžití. Velmi žádané jsou také hotely nabízející speciální animační programy pro děti i dospělé a trendem posledních let jsou hotely vybavené wellness centry.

Mimo pobytů v hotelech jsou do nabídek cestovních kanceláří zařazovány penziony, studia, apartmány či bungalovy. Zejména tyto druhy ubytovacích kapacit patří v Chorvatsku českými turisty k nejčastěji využívaným. Nabídka ubytovacích kapacit je velmi rozmanitá, v nabídkách cestovních kanceláří se objevují jak penziony nižší kategorie, tak penziony nabízející ubytování na vysoké úrovni.

### (4) Stravování

S růstem nároků na kvalitu ubytování všeobecně rostou i požadavky klientů na stravování. V nabídkách cestovních kanceláří se objevují zájezdy s různými možnostmi stravování - bez stravy, se snídaněmi, s večeřemi, polopenzí, plnou penzí či programem all inclusive, které je nabízeno zejména u hotelů vyšší kategorie, které v ceně zahrnuje stravu i nápoje po celý den.



U pobytový zájezdů do Chorvatska je nejčastěji nabízeno stravování formou polopenze, která zahrnuje snídani a večeře. Polopenze mohou turisté využít zejména v hotelech a penzionech. Apartmány a studia jsou velmi často nabízena bez stravování, příp. s možností dokoupení stravy v blízké restauraci.

Možnosti pobytu bez zajištěného stravování využívá řada českých turistů přijíždějících na Jadran. Obvykle si u cestovních kanceláří objednají ubytování, příp. dopravu a vaří si v apartmánech samostatně nebo navštěvují místní restaurace. Tohoto způsobu využívají zejména rodiny s menšími dětmi, pro které je mnohdy obtížné přizpůsobit stravu dětem a docházet s nimi do restaurace. Takoví turisté si často, i přes zákaz dovozu potravin do země, přivážejí zásoby potravin z domova. Na jednu stranu ušetří finanční prostředky, podstupují ovšem riziko, že při kontrole na hranicích jim budou zásoby potravin zabaveny.

I přesto, že stravování formou all inclusive je ve světě již běžným standardem, v Chorvatsku se s touto formou stravování setkáme spíše výjimečně. Nabízeno je zejména u hotelů vyšší kategorie. Klienti ovšem musí počítat s tím, že si za tuto službu budou muset více připlatit. Výhodou je neomezená konzumace jídla a pití po celý den.

Stravování formou plné penze je u pobytů pro individuální klienty nabízeno jen velmi zřídka, nabízeno je zejména u skupinových zájezdů dětí, u kterých stravu 3 krát až 5 krát denně včetně pitného režimu nařizuje vyhláška ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Stravování této formy zahrnuje snídani, oběd i večeři, často také odpolední svačinu pro děti.

#### (5) Služby v místě pobytu

Nabídky cestovních kanceláří zahrnují i řadu doplňkových služeb, které mají přispět ke zpříjemnění dovolené v pobytovém místě.

Cestovní kanceláře se často snaží své zákazníky nalákat na co nejrozmantější nabídku služeb. Nabízeny jsou animační programy pro děti i dospělé, které jsou mnohdy organizovány delegáty a animátory najatými cestovní kanceláří, jež mají sloužit ke zpříjemnění a prožití aktivní dovolené.

Delegáti v pobytových destinacích, kteří v místě zastupují cestovní kancelář, jejichž hlavním úkolem je zajištění organizace zájezdu a bezproblémového průběhu pobytu klientů, často organizují fakultativní výlety do okolí. Velmi oblíbené jsou zejména lodní výlety, ale i návštěvy národních parků či zajímavých míst v okolí.

Vzhledem k tomu, že většina turistů navštěvující chorvatská letoviska již dnes netouží pouze po slunění na pláži, část své dovolené chce strávit aktivně, často je ze strany cestovních kanceláří nabízena možnost zapůjčení sportovních potřeb, zejména jízdních kol, lodí, kajaků, tenisových raket a podobně. Obvykle prostřednictvím delegáta není problém zajistit pronájem tenisových kurtů, motorových člunů či individuálně využít některého z vodních sportů.

#### (6) Pobytové programy

Současně s nabídkou standardních pobytů nabízí řada cestovních kanceláří programy pro kolektivy sestavené dle jejich individuálních požadavků, dále pobyty zaměřené na výuku cizích jazyků, seznamovací pobyty pro nezadané a podobně. Jako příklad pobytových programů můžu uvést:

##### **➤ *Pobyty spojené se cvičením***

Zejména u žen jsou velice oblíbené zájezdy spojené se cvičením aerobiku, jógy, pilates, aqua aerobiku a dalších sportovních programů. Na tyto pobyty za aktivním odpočinkem velmi často vyrázejí ženy samotné bez svých rodin, které nechávají doma a mají možnost se tak věnovat pouze sami sobě.

Tento typ dovolené se stal v poslední době zcela běžný. Dnes, kdy mají lidé stále méně pohybu a z toho vyplývající zdravotní problémy, si spousta z nich potřebu pohybu uvědomuje a s radostí tohoto typu pobytů využívají.

Zájezdy této formy jsou pořádány většinou v mimo-sezónních termínech, a to z důvodu příznivého počasí vhodného ke cvičení a také z důvodu nízké obsazenosti pláží, sportovišť a teras v okolí bazénů, které jsou často využívány jako místa ke cvičení. Cvičení zpravidla probíhá pod vedením zkušených lektorů, obvykle dvakrát denně - ráno a večer.

### ➤ *Programy pro zdraví*

V současné době některé cestovní kanceláře přichází s novinkou v podobě dovolené směřující k péči o zdraví, která reaguje na zahraniční trendy a zároveň i na potřebu českých klientů trávit dovolenou způsobem, který jim přinese novou dimenzi zážitků a poznání v oblasti zdraví.

Cílem cestovních kanceláří je uvést na trh program, který reaguje na každodenní civilizační bolesti statisíců lidí, jako jsou bolesti zad, bolesti pohybového ústrojí, bolesti nohou, otoky nohou, obezita, dýchací potíže apod., dát těmto lidem příležitost k objasnění příčin těchto bolestí a hlavně je naučit, jak s bolestmi bojovat a jak jim předcházet. To vše v rámci jejich dovolené u moře.

Trendem posledních let jsou i wellness pobyty u moře. Nabídka hotelů s tímto programem není zatím v Chorvatsku příliš rozšířená, ovšem v nabídkách se již začíná objevovat. Tyto pobyty jsou určeny spíše ženám, které si chtějí dopřát odpočinek a jsou za něj ochotny si připlatit. V rámci tohoto programu je možno obvykle navštívit léčebné i relaxační bazény, masáže, saunu, nejrůznější lázeňské i relaxační terapie a využít služby kosmetiky či kadeřníka.

### ➤ *Víkendové zájezdy*

Samostatné víkendové pobyty u Jadranu jsou nabízeny jen velmi zřídka, a to z důvodu malé zájmu zákazníků. Některé cestovní kanceláře ovšem využívají volných míst v autobusech a v rámci doplnění neobsazených sedadel nabízí tzv. „víkendové jednodenní koupání“. Tyto zájezdy probíhají v rámci střídání turnusů v destinacích. Obvykle se odjíždí v odpoledních hodinách, druhý den ráno je příjezd do letoviska, klienti mají celý den možnost koupání a ve večerních hodinách se opět na noc odjíždí zpět do ČR.

### ➤ *Firemní zájezdy*

Na trhu působí několik cestovních kanceláří, které svoji činnost zaměřují zejména na zákazníky z řad firem a jejich zaměstnance. Tyto cestovní kanceláře zpravidla připravují zájezdy individuálně na míru dle přání zákazníka. Zájezdy jsou často spojeny s firemním školením, organizovány jak pro obchodní partnery pro posílení obchodních vztahů, tak pro zaměstnance z důvodu stmelení kolektivu, pro motivaci zaměstnanců

apod. Často jsou tyto pobyty nabízeny také jako jeden z firemních benefitů či odměna nejlepším pracovníkům.

V nabídce jsou jak poznávací tak pobytové zájezdy spojené relaxačním či motivačním programem, konáním kongresu či jiné firemní akce a dalšími originálními programy.

Příprava a organizace tohoto typu zájezdů je velmi časově náročná a vyžaduje dokonalou znalost prostředí, v němž se pobyt koná. Obvykle se jedná o zájezdy, které jsou organizovány pro manažery z řad vrcholového managementu, proto služby musí odpovídat vysokému komfortu a uspokojit i nejnáročnější požadavky.

#### (7) Doplnkové služby

Cestovní kanceláře se svým zákazníkům snaží v současné době nabídnout co nejkomplexnější nabídku služeb. Mnohdy stačí pouze kontaktovat prodejce, který na základě zákaznického požadavku vyhledá vhodný zájezd a zajistí všechny potřebné formality.

Velmi oblíben je i prodej přes internet, který nabízí již v současnosti většina cestovních kanceláří. Prodej probíhá z pohodlí domova, kdy zákazník vyřídí všechny formality od svého počítače a nemusí pobočku cestovní kanceláře vůbec navštěvovat. V případě vyplnění webové objednávky cestovní kancelář následně zákazníkovi zašle cestovní smlouvu a fakturační údaje potřebné k provedení bezhotovostního převodu, tedy platby za zájezd.

Cestovní kanceláře v rámci doplňkových služeb klientům běžně zajistí parkování na letišti, parkování v místě, kde zákazník tráví svoji dovolenou, cestovní pojištění, vízum, zprostředkuje pronájem automobilu během pobytu, vstupenky na kulturní a jiné akce konané v místě pobytu dovolené apod. Cestovní kanceláře se tak snaží zajistit zákazníkovi maximální komfort při koupi zájezdu a komplexnost svých služeb.

Mezi novinky patří i možnost dovolené na splátky, kdy klient má možnost odjet na dovolenou i bez toho, aniž by měl na její zaplacení dostatek finančních prostředků. Zpravidla až po návratu je částka rozdělena do několika splátek. Klient ovšem musí počítat s mírným navýšením ceny zájezdu o výši úroku.

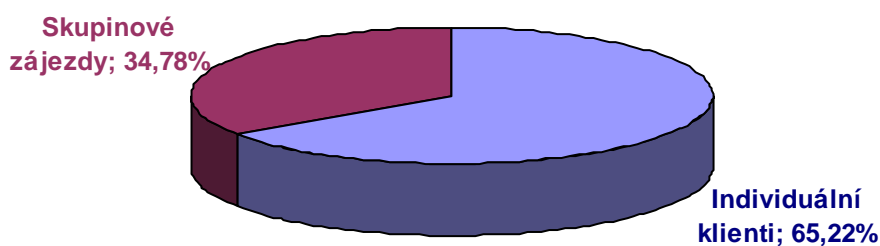
### 3.3 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků CK Cílka zahrnuje výzkum segmentace zákazníků daného subjektu. Jako pro každou společnost, tak i pro CK Cílka, je velmi důležité znát svoje zákazníky, jejich strukturu i jejich potřeby.

Zákazníci CK Cílka pochází z řad fyzických osob. Jsou to mladí lidé, manželské páry, rodiny s dětmi, senioři i skupiny z mateřských, základních, středních i vysokých škol a další zájmové skupiny.

Struktura zákazníků CK Cílka je vyobrazena na následujícím grafu č. 2:

**Struktura zákazníků v roce 2008**



Graf 2: *Struktura klientů v roce 2008*

Z grafu jasně vyplývá, že větší část zákazníků tvoří právě individuální klienti. Tato klientela zaujímají 65,22% z celkového počtu zákazníků. Zbývající část, tedy 34,78% z celkového počtu zákazníků, tvoří zákazníci, kteří s cestovní kanceláří vycestovali v rámci organizovaných skupinových zájezdů.

Největší podíl, přibližně 58% z individuálních klientů, tvoří zejména stálí zákazníci z řad rodin s dětmi a starší klienti. Jsou to zpravidla zákazníci, jenž sází především na jistotu a každoročně jezdí rádi na osvědčená místa. 31% klientů zastupují náhodní

zákazníci, kteří obvykle využijí služeb cestovní kanceláře pouze jednou a k dalšímu nákupu zájezdu se již příště nevracejí. Nejmenší podíl zhruba 11% zabírají mladí lidé, kteří zpravidla velmi rádi poznávají nové destinace. Cestovní kancelář díky své omezené nabídce zájezdů nemá takovým zákazníkům příště co nabídnout.

Velký podíl z celkového počtu zákazníků zaujímají, jak již bylo výše uvedeno, zákazníci skupinových zájezdů. Tito klienti zpravidla cestují v předsezónních a posezónních termínech. Skupinové zájezdy nejsou sice pro cestovní kancelář tolik finančně výnosné jako běžné zájezdy, přínosem jsou ovšem zejména v měsících květnu a červnu, kdy by CK Cílka jen velmi těžce individuálními klienty tyto brzké termíny obsazovala.

### **3.4 Marketingový mix**

#### **3.4.1 Produkt**

##### **a) Vývoj nabízených produktů**

Nabídka produktů cestovní kanceláře prodělala v průběhu své činnosti značný vývoj. Nejprve CK Cílka zajišťovala pobyty především pro studenty Gymnázia J.G. Mendela, později se přidaly další školní kolektivy a nakonec byla nabídka rozšířena i o zájezdy pro širokou veřejnost. CK Cílka se v době svého největšího rozvoje zaměřovala především na :

- ↳ pobytové zájezdy,
- ↳ poznávací zájezdy,
- ↳ lyžařské výcvikové kurzy.

Z hlediska destinací šlo především o zájezdy do následujících zemí:

- ✓ Španělsko,
- ✓ Itálie,
- ✓ Řecko,
- ✓ Francie,
- ✓ Skandinávie,
- ✓ Izrael.

Později, v roce 1995, se nabídka rozšířila o pobyty v Chorvatsku, na které se v současné době cestovní kancelář specializuje.

Nejprve byly nabízeny zájezdy do Šibeniku - oblasti střední Dalmácie a ostrov Murter. V průběhu působení v oblasti došlo k navázání úzkých vztahů s místními obchodními partnery, což přispělo k vytvoření dobrých podmínek pro kvalitní rekreaci. Po osmi úspěšných letech nastal čas změn. V roce 2002 zpestřila cestovní kancelář svoji nabídku o novou destinaci na Makarské riviéře. Spokojenost a zájem klientů o novou oblast přiměl vedení CK Cílka k přesunu svých podnikatelských aktivit pouze do oblasti Makarské riviéry. Nejprve byla nabídka soustředěna do letoviska Krvavica, o rok později byla rozšířena o letoviska Promajna a Bratuš. Vzhledem ke špatné komunikaci s místními obchodními partnery bylo v roce 2004 od letoviska Promajna upuštěno a nahrazeno zcela novou destinací – městečkem Igrane.

#### **b) Současná nabídka produktů**

Produktem cestovní kanceláře jsou pobytové, poznávací, relaxační i lyžařské zájezdy do zahraničí. Zájezdy jsou určeny jak individuálním klientům, tak rodinám s dětmi či organizovaným skupinám škol, mateřských školek či jiných zájmových skupin.

Cestovní kancelář se specializuje především na letní pobytové zájezdy, zejména pak na organizaci pobytových zájezdů do Chorvatska. Nabídka je směřována do oblasti střední Dalmácie, již sedmým rokem jsou nabízeny pobyty na Makarské riviéře – v oblíbeném letovisku Igrane a letovisku Krvavica. V loňské sezóně byl do nabídky nově zařazen ostrov Hvar a v letošním roce došlo k rozšíření nabídky o letovisko Bol na ostrově Brač.

Ubytování je zajištěno v komfortních penzionech, které uspokojí i náročnější klienty. Jsou nabízeny pokoje, studia i apartmány pro 2 – 6 osob. Téměř všechny kapacity jsou standardně vybaveny koupelnou s WC, plně vybavenou kuchyňkou s lednicí a balkonem či terasou. Kvalita ubytování je pracovníky CK Cílka pravidelně kontrolována a neustále vylepšována.

Ve všech ubytovacích kapacitách je možno využít stravování formou polopenze, které je již zakalkulováno v ceně zájezdu. Klientům, kteří žádají pobyt bez stravy, je

poskytována sleva z ceny zájezdu. Naopak skupinám, které požadují stravování formou plné penze, lze za příplatek tuto formu stravování také zajistit.

Doprava do pobytových míst je zajištěna klimatizovanými autobusy, které si CK Cílka najímá od smluvního dopravce - společnosti Vento line, s.r.o.. Jsou využívány autobusy s kapacitou 51 – 74 míst, což dává CK Cílka prostor k optimální kombinaci obsazenosti autobusů. Výjimečně jsou využívány také mikrobusesy, které disponují kapacitou 8 – 30 míst.

Vždy se ovšem jedná o autobusy zahraniční výroby značek Neoplan, Bova, Scania, Beulas, příp. Noge. Všechny autobusy jsou standardně vybaveny klimatizací, toaletou, DVD přehrávačem a LCD monitory, lednicí, kuchyňkou a minibarem.

Doprava do pobytových destinací do Chorvatska je organizována vždy s nočním přejezdem přes Rakousko a Slovinsko, každý autobus je doprovázen zkušenými řidiči a technickým průvodcem, který zajišťuje pohodlí cestujících během cesty.

Řada klientů ovšem využívá i vlastní dopravu, takovým klientům pak cena dopravy není účtována.

Cestovní kancelář nabízí svým klientům i řadu doplňkových služeb. Přímou v kanceláři lze před odjezdem sjednat cestovní pojištění, tzv. pojištění léčebných výloh v zahraničí, které CK Cílka sjednává ve spolupráci s Českou Pojišťovnou, a.s.. V rámci cestovního pojištění lze sjednat i pojištění pro storno zájezdu, které klienti ocení zejména, pokud se z důvodu nemoci nebudou moci zúčastnit objednaného zájezdu.

Ve většině pobytových míst je klientům k dispozici delegát, jehož úkolem je především zajistit bezproblémový průběh zájezdu, a u kterého lze také zakoupit řadu fakultativních výletů.

Další nabídka cestovní kanceláře je směřována do jarních a podzimních měsíců. Nabízeny jsou relaxační víkendové pobyty v Maďarsku, do termálních lázní Sárvár a Bükfürdő. Zájezdy jsou koncipovány vždy s odjezdem v pátek v ranních hodinách a příjezdem zpět do ČR v neděli ve večerních hodinách. Ubytování včetně snídaní je zajištěno v soukromých vilách, doprava pak standardně klimatizovanými autobusy stejnými jako v případě dopravy do Chorvatska. Každý zájezd doprovází průvodce,



za jehož spolupráce si klienti kupují vstupenky do areálů termálních lázní, jež nejsou zahrnuty v ceně zájezdu.

Další mimosezónní nabídkou je poznávací zájezd do Paříže. Zájezd je organizován ve spolupráci s cestovní kancelář Bon Ton, s.r.o. a to především z důvodu efektivnějšího vyřízení autobusů. Jedná se o čtyřdenní autobusový zájezd doprovázený vždy renomovaným průvodcem s výkladem po celou dobu zájezdu. Ubytování s možností dokoupení snídaně je zajištěno v hotelu typu F1.

V době zimních měsíců může cestovní kancelář svým klientům nabídnout lyžařský zájezd do Itálie, střediska zimních sportů – Tarvisio. Zájezdy jsou koncipovány pouze na vlastní dopravu. Ubytování je zajištěno v horském hotelu, který se nachází přímo na sjezdovce, těsně pod vrcholkem hory Monte Lussari s nádherným výhledem do okolí. Součástí ceny zájezdu je ubytování s polopenzí i skipas.

Ve srovnání s minulým rokem došlo k rozšíření počtu lůžek v letních destinacích v Chorvatsku i zařazení do nabídky zcela nových produktů. Nově jsou v letošním roce organizovány relaxační pobyty v Maďarsku, poznávací zájezdy do Paříže i lyžařské zájezdy do Itálie. Vzhledem k tomu, že se prodej těchto produktů v současné době teprve rozbíhá, je v tuto chvíli zcela předčasné hodnotit jejich úspěšnost.

### **3.4.2 Cena**

Ceny jednotlivých zájezdů jsou podrobně uvedeny v katalogu zájezdů (viz. příloha č. 1). U každé destinace je uvedena tabulka s rozpisem termínů a základních katalogových cen pro dospělé osobu, případně cena pro děti do 12-ti let či ceny pro 3. a 4. osobu ubytovanou ve společném pokoji. Pod tabulkou jsou pak vždy uvedeny také možné příplatky i slevy.

Ceny jsou rozlišné dle termínů, na začátku a konci sezóny, tedy v okrajových termínech, jsou poskytovány výrazné slevy, zatímco v době hlavní sezóny se ceny zvyšují.

#### **a) u letních pobytových zájezdů**

Cenová struktura nabídky zahrnuje pobyty v levnějších pensioonch i cenově přijatelné exkluzivnější zájezdy. Celkově lze konstatovat, že ceny pobytových zájezdů cestovní

kanceláře jsou dlouhodobě velmi přijatelné a konkurence schopné.

Ceník pobytů lze najít v nabídkovém katalogu zájezdů, základní katalogová cena letních pobytů do Chorvatska vždy zahrnuje ubytování, stravování formou polopenze, služby delegáta v místě pobytu, závěrečný úklid pokojů i pojištění cestovní kanceláře proti úpadku. Povinným příplatkem pro osoby starší 12-ti let je platba za pobytovou taxu, kterou cestovní kancelář následně odvádí chorvatskému turistickému úřadu. Za děti se pobytová taxa nehradí. Za příplatek lze objednat autobusovou dopravu či luxusní apartmán vybavený klimatizací. Klientům, kteří si chtějí s sebou na pobyt vzít pejska, je pak účtován také příplatek.

Naopak slevy jsou poskytovány dětem do 12-ti let, kteří jsou ubytováni v pokoji společně se dvěma dospělými osobami, pro které jsou v tabulce uvedeny speciální zvýhodněné ceny. Sleva se pohybuje v rozmezí 1000 Kč – 1300 Kč. Dětem, kteří cestují společně pouze s jedním dospělým je poskytována sleva ve výši 300 Kč ze základní katalogové ceny. Děti do 3 let cestují zcela zdarma, bez nároku na lůžko, stravu i místo v autobuse.

Klientům, kteří žádají pobyt bez polopenze je odpočítáno 1000 Kč z katalogové ceny.

V případě včasného nákupu zákazníci mohou využít slev tzv. first minute. V případě úhrady celé částky zájezdu do poloviny ledna je poskytována sleva 12% z ceny zájezdu, v případě úhrady minimálně poloviny ceny zájezdu poskytuje CK Cílka slevu 10% a v případě úhrady poloviny ceny zájezdu do konce února je poskytována sleva 5%. Tyto typy slev mají zákazníci motivovat k brzkému zakoupení zájezdu. Výhodou, pokud klienti přijdou včas, je možnost výběru konkrétního pokoje i místa usazení v autobusu.

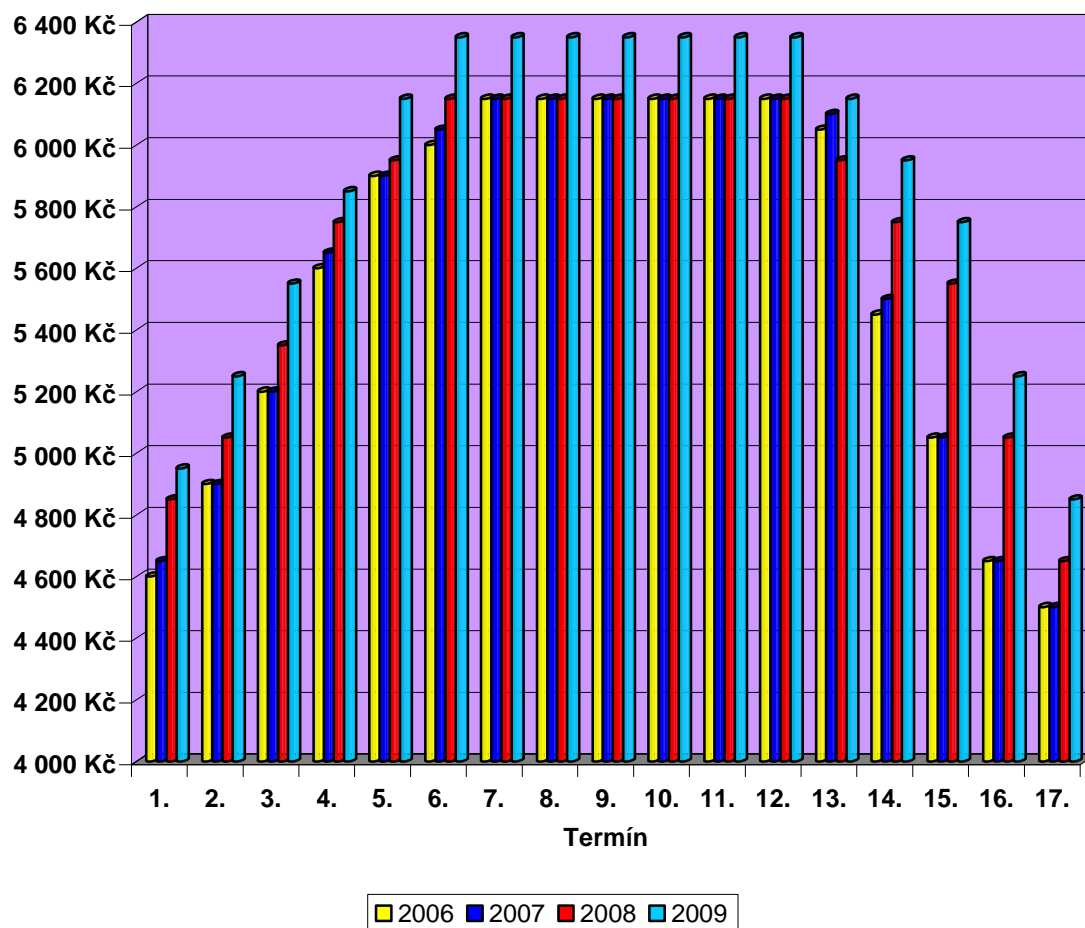
Speciálním typem slev jsou pak zájezdy prodávané na last minute, tzn. na poslední chvíli. Tyto zájezdy jsou vyprodávány obvykle 1 – 2 týdny před odjezdem a je u nich poskytována sleva zpravidla ve výši 1000 Kč – 1500 Kč.

Při rezervaci zájezdu je požadovaná záloha ve výši 50% z celkové ceny (včetně fakultativních služeb), nejpozději měsíc před realizací zájezdu pak úhrada doplatku.

Pro organizované skupiny je vždy speciálně sestavena cenově zvýhodněná nabídka, s tím, že na každých 11 platících osob je poskytována jedna osoba zdarma, která cestuje zcela bezplatně na náklady cestovní kanceláře.

Vývoj cen zájezdů za poslední čtyři roky nebyl nijak významný, nedošlo k žádnému markantnímu zvýšení naopak ani poklesu cen. Na následujícím grafu č. 3 lze sledovat vývoj cen pobytů v jedné z nabízených ubytovacích kapacit - penzionu Andělko, v Igrane na Makarské riviéře. Srovnávaná je katalogová cena pobytu za dospělou osobu dle jednotlivých termínů. Ceny pobytů jsou popsány v níže uvedené tabulce č. 2.

### Vývoj cen pobytů v jednotlivých letech



Graf 3: Vývoj cen pobytů v penzionu Andělko v jednotlivých letech

Rok/termín	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
2006	4 600 Kč	4 900 Kč	5 200 Kč	5 600 Kč	5 900 Kč	6 000 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč
2007	4 650 Kč	4 900 Kč	5 200 Kč	5 650 Kč	5 900 Kč	6 050 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč
2008	4 850 Kč	5 050 Kč	5 350 Kč	5 750 Kč	5 950 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč
2009	4 950 Kč	5 250 Kč	5 550 Kč	5 850 Kč	6 150 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč

9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	6 050 Kč	5 450 Kč	5 050 Kč	4 650 Kč	4 500 Kč
6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	6 100 Kč	5 500 Kč	5 050 Kč	4 650 Kč	4 500 Kč
6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	6 150 Kč	5 950 Kč	5 750 Kč	5 550 Kč	5 050 Kč	4 650 Kč
6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 150 Kč	5 950 Kč	5 750 Kč	5 250 Kč	4 850 Kč

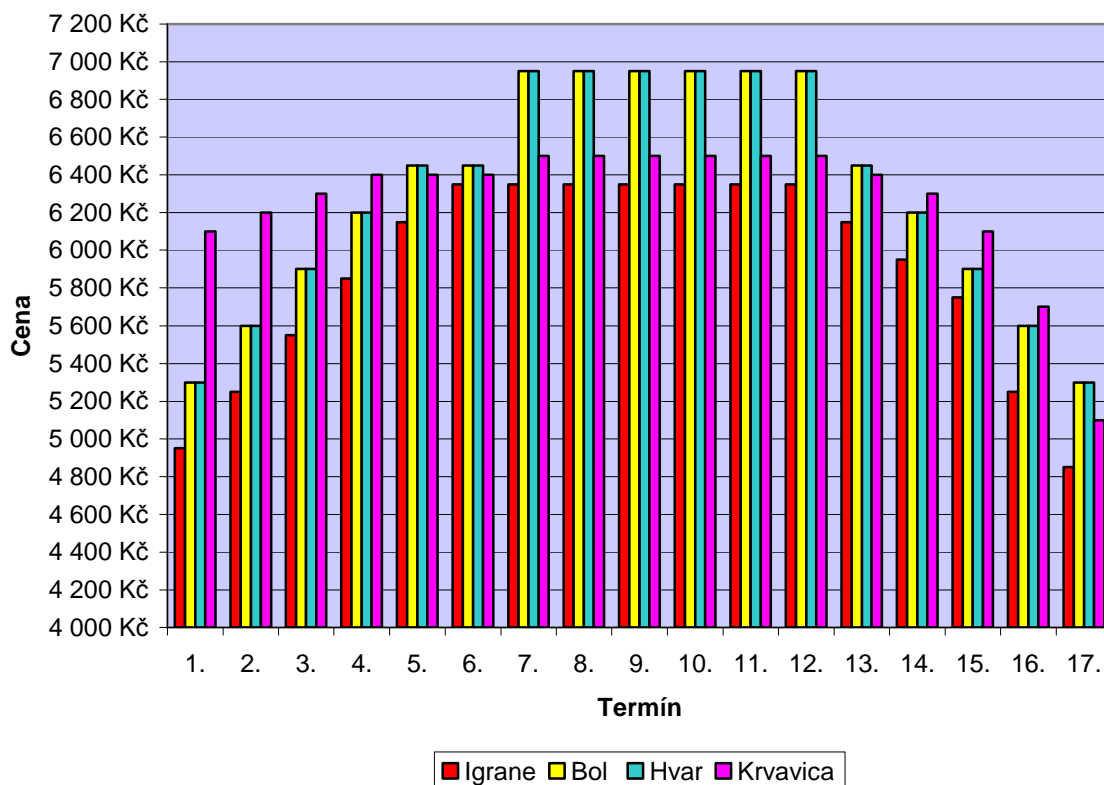
Tab. 2: *Ceny pobytů v penzionu Andělko v letech 2006 – 2009*

Z výše uvedeného grafu č. 3 můžeme sledovat vývoj cen v letech 2006 – 2009. Z grafu jasně vyplývá, že v prvních třech letech se ceny pobytů téměř neměnily, zůstávaly na stejné úrovni. Zejména pak v hlavní sezóně - měsíci červenci a srpnu, tzn. v 6. – 12. termínu, nedošlo k vůbec žádným změnám v cenách, ceny v letech 2006 a 2007 jsou zcela totožné, v roce 2008 zaznamenáváme mírný nárůst katalogových cen pouze u mimosezónních termínů, a to v průměru o pouhým 200 Kč na pobyt.

Na první pohled je zřejmé, že v letošním roce došlo ke zvýšení cen pobytů. Při hlubším zkoumání ovšem zjistíme, že se nejedná o rapidní nárůst, v průměru se ceny pobytů zvýšily o pouhých 200 Kč, což je vzhledem k výši cen pobytů téměř zanedbatelná částka. Ceny zájezdů pro rok 2009 zůstávají tedy i nadále velmi příznivé.

Srovnání cen pobytů v jednotlivých destinacích v letošním roce znázorňuje následující tabulka č. 3 a graf č. 4:

## Ceny pobytů v roce 2009



Graf 4: *Ceny pobytů v nabízených destinacích pro rok 2009*

Destinace/termín	1. 29.5. - 7.6.	2. 5.6. - 14.6.	3. 12.6. - 21.6.	4. 19.6. - 28.6.	5. 26.6. - 5.7.	6. 3.7. - 12.7.
Igrane	4 950 Kč	5 250 Kč	5 550 Kč	5 850 Kč	6 150 Kč	6 350 Kč
Bol	5 300 Kč	5 600 Kč	5 900 Kč	6 200 Kč	6 450 Kč	6 450 Kč
Hvar	5 300 Kč	5 600 Kč	5 900 Kč	6 200 Kč	6 450 Kč	6 450 Kč
Krvavica	6 100 Kč	6 200 Kč	6 300 Kč	6 400 Kč	6 400 Kč	6 400 Kč

7. 10.7. - 19.7.	8. 17.7. - 26.7.	9. 24.7. - 2.8.	10. 31.7. - 9.8.	11. 7.8. - 16.8.	12. 14.8. - 23.8.	13. 21.8. - 30.8.
6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 350 Kč	6 150 Kč
6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 450 Kč
6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 950 Kč	6 450 Kč
6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč	6 400 Kč

14. 28.8. - 6.9.	15. 4.9. - 13.9.	16. 11.9. - 20.9.	17. 18.9. - 27.9.
5 950 Kč	5 750 Kč	5 250 Kč	4 850 Kč
6 200 Kč	5 900 Kč	5 600 Kč	5 300 Kč
6 200 Kč	5 900 Kč	5 600 Kč	5 300 Kč
6 300 Kč	6 100 Kč	5 700 Kč	5 100 Kč

Tab. 3: *Ceny pobytů v jednotlivých destinacích pro rok 2009*

Na první pohled je zřejmé, že pobyty v letovisku Igrane jsou cenově nejdostupnější. Na zákazníka by to mohlo budit dojem, že se jedná o ubytování nižší kvality. Opak je ovšem pravdou, na nižší cenu se CK Cílka dostává z toho důvodu, že v Igrane má celoročně pronajatý celý penzion a disponuje tu s vysokým počtem lůžek. Z toho důvodu se vedení cestovní kanceláře podařilo dojednat s chorvatským partnerem příznivější cenu za pronájem než u ostatních pobytových destinací.

Cenově zvýhodněné jsou zejména okrajové termíny, které jsou vždy hůře obsazovatelné. Nižší cenou se cestovní kancelář snaží stimulovat poptávku po těchto méně žádaných pobytech (termínech). V měsících červenci a srpnu pak ceny dosahují svého maxima, cena pobytu v nejdražším termínu činí 6.350 Kč/osobu/pobyt.

V letovisku Krvavica nedochází z příliš velkým výkyvům mezi cenami jednotlivých termínů. Nedochází tu tedy k velkým cenovým rozdílům mezi pobyty v mimosezónním červnu či září a pobyty v hlavní sezóně v měsíci červenci a srpnu.

Pobyty v letovisku Bol na ostrově Brač a v letovisku Hvar na stejnojmenném ostrově, jsou cenově téměř totožné. Vzhledem k tomu, že se jedná o exklusivní letoviska i kvalitní ubytovací kapacity, je nutné si zde mírně připlatit. Obecně tyto destinace patří k velice atraktivním a cenově dražším. Obě letoviska jsou navštěvovány zejména zahraniční klientelou, což samozřejmě zvyšuje atraktivitu místa. I přesto se cestovní kanceláři podařilo vyjednat pro své klienty příznivé ceny. Cenově zvýhodněné tu jsou červnové a zářijové termíny, zatímco v hlavní sezóně se cena zvyšuje.

Do dalších let lze ovšem očekávat nárůst cen zejména u pobytů na ostrově Brač v letovisku Bol, který se může pyšnit svoji světoznámou a unikátní pláží zvanou Zlatni rat. CK Cílka tu má v letošním roce zcela nově nasmlouvaný penzion hotelového typu, který bude v letošním roce poprvé zprovozněn. Vzhledem k tomu, že majitel penzionu v tuto chvíli nedisponuje ještě žádnou klientelou, podařilo se pracovníkům CK Cílka pro letošní rok vyjednat výhodné zaváděcí ceny.

Cenovou strategii CK Cílka považuji za velmi správnou, za pozitivní považuji to, že v nabídce klienti najdou jak pobyty s příznivou cenou, tak i možnost využití kvalitnějších služeb za vyšší cenu.

#### **b) u poznávacích zájezdů**

Cena poznávacího zájezdu do Paříže je velmi přijatelná a patří k nejnižším na trhu. Cena 3 490,-Kč/osobu zahrnuje dopravu klimatizovaným autobusem, ubytování ve třílůžkovém pokoji v hotelu typu F1 a doprovod průvodce po celou dobu zájezdu. Za příplatek 120,-Kč si lze objednat snídaní v hotelu, příp. ubytování ve dvoulůžkovém pokoji.

Klientům je doporučováno kapesné ve výši cca 30 Euro na úhradu vstupného. Fakultativně si lze během pobytu zakoupit projížďku lodí po Seině, plánovaná je návštěva Eiffelovy věže, muzea Louvre, muzea d'Orsay a dalších.

#### **c) u relaxačních zájezdů**

Víkendový relaxační zájezd do termálních lázní Sárvár a Bükfürdő je koncipován na 3 dny, s ubytováním na 2 noci a snídaní, autobusovou dopravou a doprovodem průvodce. Cena 2.390,-Kč je opět velice příznivá, ovšem nezahrnuje vstupné do areálu termálních lázní. Je nutno tedy počítat s výdajem ve výši 150 Kč/osobu/den za vstupné. Povinným příplatkem je tu ještě lázeňská taxa, která činí 40,-Kč/osobu/noc, kterou hradí osoby starší 18-ti let.

#### **d) u lyžařských zájezdů**

Součástí ceny lyžařských pobytů v italském středisku Tarvisio je ubytování na 3 noci s polopenzí, skipas na 3 dny i pobytová taxa. Cena se pohybuje v rozmezí od 4 500,-Kč do 5 500,-Kč. Nevyšší ceny jsou v období vánočních svátků, nejnižší v závěru zimní sezóny, koncem měsíce března. Při příjezdu je nutné počítat s jednorázovým výdajem 150,-Kč za výjezd lanovkou. K hotelu totiž nelze dojet automobilem, je nutno ho zaparkovat na parkovišti u dolní stanice lanové dráhy a dále pokračovat lanovkou.

### **3.4.3 Distribuce**

Prodej zájezdů samotných nejčastěji probíhá přímo na pobočce cestovní kanceláře - v Brně na Čechyňské ulici, kde CK Cílka sídlí. V pracovních dnech tu jsou pracovníci cestovní kanceláře připraveni poradit s výběrem dovolené, zodpovědět otázky

zákazníků, přijímat rezervace i zajistit prodej zájezdů. Tento způsob je nejčastější formou prodeje zájezdů.

Mimo osobní návštěvy pobočky lze s cestovní kanceláří komunikovat elektronicky, telefonicky či faxem. Provést rezervaci či objednávku zájezdu lze také pomocí objednávkového formuláře, který je umístěn na webových stránkách společnosti. Po jeho vyplnění a odeslání se následně pracovníci společnosti spojí se zákazníkem a vyřídí zbylé formality k objednávce. Platba zájezdu pak v takovém případě obvykle probíhá bezhotovostně na účet cestovní kanceláře. V současné době je tato forma objednávky stává čím dál častěji využívaná. Zákazníci oceňují zejména časovou úsporu, kdy nemusí osobně do kanceláře a vše vyřídí z pohodlí domova od počítače.

Pro prodej v jiných městech či jiných částech Brna využívá CK Cílka svého obchodního zastoupení provizními prodejci, cestovními kanceláři a agenturami, které zájezdy CK Cílka na základě smlouvy o obchodním zastoupení provizně prodávají. Zájezdy prodané prostřednictvím provizních prodejců představují cca 8% z celkového počtu prodaných zájezdů. V minulých letech nebyl příliš kladen důraz na aktivní spolupráci s provizními prodejci, úzká spolupráce byla navázána pouze s několika málo prodejci, kteří prodávali zájezdy spíše na základě osobních kamarádských vazeb. Postupem času se zaměstnanci zprostředkovatelských cestovních agentur začali obměňovat a začalo docházet k úpadku prodeje zájezdů přes provizní prodejce. Nyní má cestovní kancelář uzavřeno smlouvu s asi 45 provizními prodejci, z nich aktivně prodávají pouze čtyři.

Prodej samotný probíhá za základě uzavřené cestovní smlouvy mezi cestovní kanceláří a zákazníkem. Vyplněním cestovní smlouvy se cestovní kancelář zavazuje poskytnout zákazníkovi služby ve smlouvě uvedené a zákazník se zavazuje za objednané služby zaplatit. Podpisem smlouvy zákazník souhlasí se všeobecnými podmínkami, které jsou uvedeny na zadní straně smlouvy.

Náležitosti smlouvy se řídí dle zákona č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu.

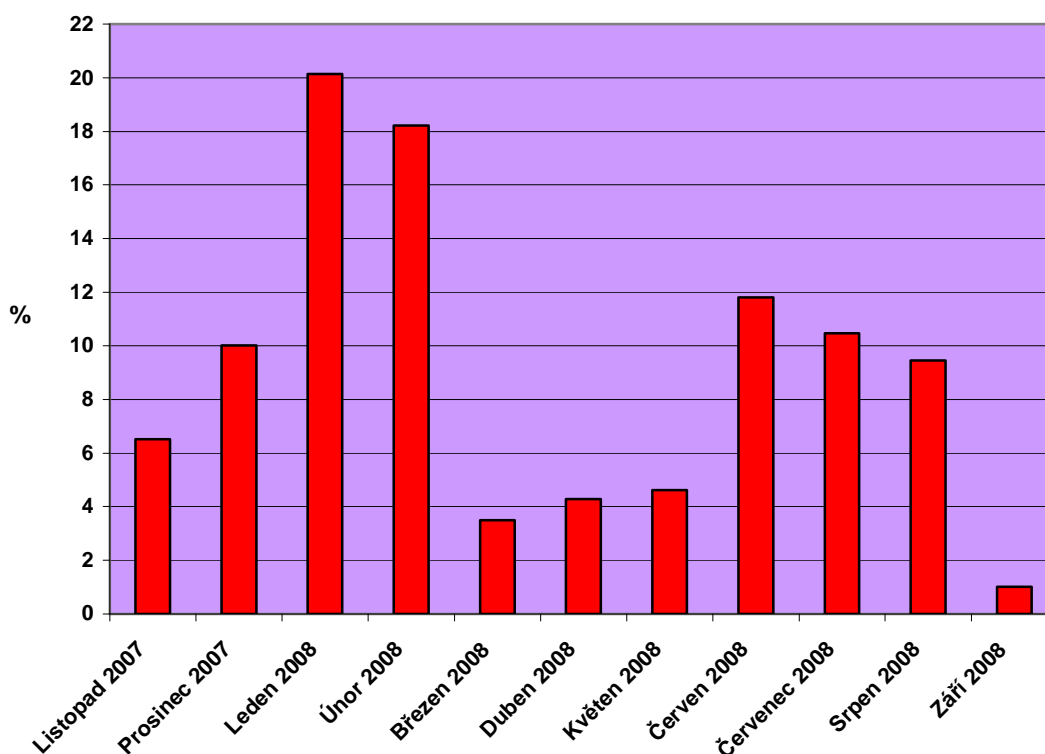
### **Vývoj prodeje**

Prodej zájezdů začíná ihned po vydání katalogů na další nadcházející sezónu. Počátek prodeje je odstartován zpravidla již v polovině listopadu a pokračuje až do vyprodání



kapacit. Vývoj prodeje dle počtu prodaných zájezdů CK Cílka v jednotlivých měsících v loňském roce názorně zobrazen v následující tabulce č. 4 a grafu č. 5:

### Počet prodaných zájezdů v jednotlivých měsících v sezóně 2008



Graf 5: *Počet prodaných zájezdů dle jednotlivých měsíců v %*

Měsíc prodeje zájezdu	v %
Listopad 2007	6,52
Prosinec 2007	10,01
Leden 2008	20,13
Únor 2008	18,22
Březen 2008	3,49
Duben 2008	4,27
Květen 2008	4,61
Červen 2008	11,81
Červenec 2008	10,46
Srpen 2008	9,45
Září 2008	1,01
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>

Tab. 4: *Počty prodaných zájezdů v letní sezóně 2008 dle jednotlivých měsíců*

Z grafu jasně vyplývá, že největší poptávku CK Cílka zaznamenala v období ledna a února, kdy si přišlo zakoupit zájezd nejvíce zákazníků. Vysoký zájem je způsoben zejména slevami za včasný nákup, které jsou každoročně v tomto období zákazníkům nabízeny. V měsících následujících, tedy v měsíci březnu, dubna a části května došlo k prudkému poklesu prodeje. Prodej se výrazněji oživil až červnu, kdy byly zčásti doprodávány zájezdy za katalogovou cenu a začaly se objevovat první last minute nabídky. Až do konce srpna došlo k ustálení objemu prodeje, prudký pokles ovšem nastal v září. Byl způsoben poklesem poptávky o podzimní termíny.

Podobný trend vývoje prodeje se opakuje zpravidla každoročně. K výraznějším výkyvům v jednotlivých měsících dochází spíše zcela výjimečně.

Když shrnu prodej posledních třech let, lze jednoznačně říct, že přibližně 40 % zájezdů prodala CK Cílka formou first minute, 20 % za katalogové ceny a zbylých 40 % formou last minute. Výsledky sice nejsou vzhledem k nízkému počtu prodaných zájezdů za běžnou katalogovou cenu nijak příznivé, lze je ovšem považovat za průměrné. Podobný trend hlásí i většina cestovních kanceláří.

### **3.4.4 Propagace**

Každá cestovní kancelář se vzhledem ke stále silnější konkurenci snaží s pomocí propagace nabídnout zákazníkům své služby a následně zákazníky přesvědčit ke koupi zájezdu.

Dobré osobní vztahy hrají v průmyslu cestovního ruchu velmi důležitou roli a často rozhodují o úspěchu, či neúspěchu cestovní kanceláře. Pro úspěšnost prodeje je tedy nezbytný obchodní duch zaměstnanců.

Velmi důležitou roli hraje většinou prodejní oddělení, tzn. v případě cestovní kanceláře se jedná o referenty prodeje zájezdů, kteří nejen prodávají produkty cestovní kanceláře, ale starají se také o podporu prodeje samotného. Na pozicích referentů prodeje pracují odborně proškolení pracovníci, aby nedocházelo k chybnému předání informací zákazníkovi.

Vedení CK Cílka klade velký důraz na podporu prodeje a zejména na styk svých pracovníků se zákazníkem. Prioritou je vždy maximálně zákazníkovi vyhovět v jeho specifických požadavcích a být nápomocen při výběru zájezdu. Zaměstnanci CK Cílka pravidelně navštěvují všechny destinace, jež jsou zařazeny do nabídky cestovní kanceláře a jsou průběžně informováni o změnách, které v souvislosti s jednotlivými zájezdy vznikají. Důraz na stoprocentní informovanost pracovníků je kladen zejména proto, aby pracovníci byli následně schopni kvalifikovaně zodpovědět dotazy klientů.

Minimálně jednou ročně se též referenti prodeje zúčastňují info cest, které organizují cestovní kanceláře, které CK Cílka provizně zastupuje. Napomáhá to též k lepší znalosti provizně nabízených destinací, což podpoře prodeje zájezdů též prospívá.

Nedílnou součástí propagace jsou ale samozřejmě propagační materiály. CK Cílka, stejně jako ostatní cestovní kanceláře, hojně využívá velkých fotografií, které má vyvěšeny po stěnách kanceláře. Tyto fotografie jsou lákadlem pro oči zákazníka a usnadňují jeho rozhodování při výběru destinace.

Zákazníkům je též k dispozici nabídkový katalog, který poskytuje komplexní informace o nabízených službách i ceníky jednotlivých pobytů. Součástí nabídkového katalogu je také umístění kontaktních údajů cestovní kanceláře, uvedeno je telefonní i faxové číslo rezervačního oddělení, e-mailová adresa, adresa provozovny i adresa webových stránek. Nabídkový katalog pobytových zájezdů na léto 2009 je umístěn v příloze č. 1.

Informace lze získat i na webových stránkách [www.cilka.cz](http://www.cilka.cz), kde zákazníci najdou podrobný popis nabízených produktů, ceníky, spoustu fotografií i informace o organizaci dopravy do jednotlivých pobytových míst a spoustu dalších potřebných informací. Na webových stránkách je umístěn také elektronický formulář, pomocí kterého lze pobyt objednat. Prostřednictvím žádosti, která je též umístěna na webových stránkách lze také požádat o zaslání tištěného nabídkového katalogu. K dispozici ke stažení je též katalog v elektronické podobě.

V kanceláři jsou klientům k dispozici i další podpůrné propagační materiály jako například mapy pobytových destinací, fotografie ubytovacích kapacit i jednotlivých pokojů a jejich dispozičního řešení. Podrobně nafoceny jsou i jednotlivé fakultativní

výlety, které si zákazníci během pobytu mohou zakoupit. Samozřejmostí jsou také propagační brožury a ilustrační DVD.

#### **3.4.4.1 Reklama**

Vedoucí pracovníci cestovní kanceláře jsou si vědomi toho, že pomocí vhodně zvolené reklamy mohou získat větší počet nových potenciálních zákazníků. I přesto ovšem zůstávají v oblasti reklamy poměrně dost pasivní. Jsou přesvědčeni o tom, že vysoká investice do reklamy vzhledem k velikosti společnosti je poměrně nákladná záležitost, která v jejich případě nebude mít tak vysokou návratnost.

Cestovní kancelář proto v současnosti nemá přesně stanovený rozpočet výdajů na reklamu. K realizaci reklamní akce přistupuje až v případě nedostatečného objemu prodeje. V takovém případě vedoucí pracovníci CK Cílka volí následně operativní formu i rozsah propagace, ovšem vždy s ohledem na finanční náročnost akce.

Je ovšem pravdou a částečně se ztotožňuji s názorem, že propagace, která by vedla k podstatnému zvýšení počtu zákazníků, by v první chvíli mohla mít pro malou cestovní kancelář jako je CK Cílka zcela opačné účinky. Z počátku by pravděpodobně mohlo docházet při rostoucím počtu nových zákazníků k nárazovému přetížení stávajících pracovníků a následně díky tomu ke snížení kvality služeb.

V oblasti reklamy je důležité si uvědomit určitá specifika, která v cestovním ruchu platí. Odlišné je zejména načasování reklamních kampaní. Největší propagační akce se uskutečňují již v období zimních a jarních měsíců, tedy v období, kdy si většina zákazníků dovolenou plánuje. Další, spíše doplňkové kampaně, jsou realizovány v termínech těsně před uskutečněním jednotlivých zájezdů. K takovým kampaním cestovní kancelář přistupuje až v případech, kdy disponuje stále ještě volnými místy v zájezdech. V těchto případech jsou prostřednictvím reklamy zákazníkům nabízeny zejména zlevněné zájezdy, tzv. zájezdy na „last minute“.

Cestovní kancelář Cílka si zmíněnou problematiku dobře uvědomuje a s názorem včasné propagace se ztotožňuje. Zákazníkům jsou proto již v zimních měsících, obvykle v listopadu, zasílány poštou propagační katalogy s nabídkou letních pobytů. Důvodem jsou nejen výše zmiňované důvody, ale také fakt, že nákup dovolené představuje

poměrně vysokou investici a obvykle si vyžaduje i delší čas na rozhodnutí. K urychlení rozhodnutí o nákupu zájezdu jsou zákazníci motivováni zejména slevami za včasný nákup, které je vždy výhodné využít.

CK Cílka využívá reklamy na internetu, což je již v dnešní době dle mého názoru samozřejmost. Firma disponuje, jak již bylo zmíněno, vlastními webovými stránkami a zároveň se prezentuje na několika serverech zaměřených na cestování. Občasně CK Cílka využívá tištěné formy reklamy, inzeráty menších rozměrů jsou umísťovány zejména do regionálního tisku. V tomto směru velmi zaostává za konkurencí. Dle mého názoru díky malé velikosti a nízké frekvenci výskytu inzerátů není tato forma reklamy příliš efektivní. Je třeba si uvědomit, že nestačí pouze nabídnout kvalitní službu za příznivou cenu, pokud službu nikdo nezná, poptávka ani následný zisk sami nepřijdou.

Dobře zvolená forma reklamy by CK Cílka jistě zajistila příliv nových zákazníků, kteří by byli pro cestovní kancelář jistě velkým přínosem.

#### **3.4.4.2 *Public relation***

Vedoucí pracovníci CK Cílka kladou velký důraz na to, aby všichni pracovníci udržovali pozitivní vztahy s veřejností, vzbuzovali důvěru a přispívali tak k budování dobré image cestovní kanceláře.

Pozitivní vztahy jsou v CK Cílka vnímány jako faktor, který významně přispívá k ekonomické úspěšnosti společnosti. Stálá snaha o vytvoření a udržení příjemné atmosféry i důvěry mezi zaměstnanci a zákazníky patří k hlavním úkolům managementu CK Cílka. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi toho, že dobré pracovní klima i budování vztahů se zákazníky přispívá k bezproblémovému chodu společnosti.

Management CK Cílka buduje image cestovní kanceláře především díky profesionálnímu chování a ochotě svých zaměstnanců vůči zákazníkům.

#### **3.4.4.3 Osobní prodej**

Osobní prodej je realizován přímo v sídle společnosti. Dochází tu k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnanci společnosti. Obvykle do kanceláře přicházejí lidé s cílem zakoupení nebo alespoň zájmem o některý z typů zájezdů.

Osobní prodej tedy velmi úzce souvisí se zásadami public relation a v cestovní kanceláři je mu přikládán značný význam. Bezpodmínečným cílem není uskutečnění samotného prodeje zájezdů. Jde především o to - zákazníkovi doporučit produkt, který bude co nejvíce odpovídat jeho přání a požadavkům. Značný význam je přikládán také tomu, aby byl každý zákazník vždy maximálně informován o nabízených službách a byly mu podávány aktuální a důvěryhodné informace. Velice pozitivně na zákazníka působí, když pracovník cestovní kanceláře má dostatečné znalosti a celkový přehled o nabízených produktech. Je zapotřebí, aby pracovník dobře znal nejen vlastní nabídku, ale i nabídky ostatních cestovních kanceláří, které společnost provizně prodává.

Pracovníci CK Cílka se proto pravidelně účastní školení u cestovních kanceláří, které provizně zastupují. Informování jsou vždy aktuálně i o všech změnách, ke kterým dochází přímo v CK Cílka u služeb vlastních. Každý pracovník při nástupu do CK Cílka je povinen navštívit všechny nabízené destinace. Účast na vlastních zájezdech je důležitá zejména proto, aby pracovník důvěrně znal všechny nabízené destinace a byl následně zákazníkovi schopen s výběrem poradit.

#### **3.4.4.4 Direct marketing**

Cestovní kancelář Cílka staví svůj úspěch na předpokládané spokojenosti svých zákazníků. Pokud se zákazník vrátí ze své dovolené spokojený a kvalita služeb splní jeho očekávání, předpokládá se, že bude šířit o cestovní kanceláři a jejich službách pouze pozitivní reference. V cestovním ruchu, víc než kdekoli jinde, je osobní doporučení považováno za jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů.

Pro řadu zákazníků, zejména pro ty, kteří již v minulosti měli negativní zkušenost, je doporučení velmi důležité. Mnohdy je právě doporučení od známých hlavním kritériem při výběru cestovní kanceláře. Pokud totiž byl zákazník již v minulosti zklamán, je často

velmi nedůvěřivý a opatrný při výběru nového produktu. Mnohdy se ani sebe účinnější reklama osobnímu doporučení nevyrovná.

Samozřejmě, že pak již záleží pouze na cestovní kanceláři, aby zákaznicko očekávání naplnila, zákazník přijížděl z dovolené spokojený a ke koupi zájezdu se vracel opakovaně.

Vzhledem k tomu, že CK Cílka má řadu svých stálých a vždy spokojených klientů, je direkt marketing pro společnost velmi důležitým nástrojem propagace. Dle pracovníků CK Cílka se každoročně jedná o přibližně 10% nových zákazníků, kteří přicházejí do kanceláře na základě doporučení od svých známých. Pravidelného přírůstku stálých zákazníků jsou si vedoucí pracovníci vědomi a proto se snaží své služby neustále vylepšovat a zvyšovat jejich standard, aby současný trend pokračoval i do budoucna.

#### **3.4.4.5 Podpora prodeje**

Cestovní kanceláře se vzhledem ke stále silnější konkurenci musí snažit s pomocí podpory prodeje nabídnout své služby zákazníkům a následně zákazníky získat a přesvědčit ke koupi zájezdu. V podpoře prodeje jsou totiž obsaženy všechny prostředky sloužící k vytvoření co nejlepších kontaktů mezi prodávajícím a kupujícím. Pro úspěšnost prodeje je nezbytné, aby všichni zaměstnanci měli obchodního ducha. Je nediskutovatelné, že dobré osobní vztahy hrají v průmyslu cestovního ruchu velmi důležitou roli a často rozhodují o úspěchu, či neúspěchu firmy.

Zaměstnanci CK Cílka se vždy zaměřují na jednotlivé typy zákazníků a snaží se být vždy nápomocni při výběru zájezdu a maximálně vyhovět speciálním požadavkům klienta. Všichni pracovníci jsou informováni o prodejních cílech cestovní kanceláře, navštěvují jednotlivé pobytové destinace, jež jsou zařazeny do nabídky a pravidelně dochází ke školení, kde jsou zaměstnancům předloženy změny v poskytovaných službách. Všechny zmíněné činnosti jsou důležité zejména z toho důvodu, aby byli pracovníci schopni kvalifikovaně zodpovědět dotazy klientů.

Pro podporu prodeje přímo v prostorách kanceláře je využito velkých fotografií vyobrazujících jednotlivé nabízené destinace. Fotografie jsou přehledně umístěny na stěnách tak, aby hned na první pohled zákazníka upoutaly. Pro usnadnění

rozhodování zákazníka je v kanceláři umístěn také stojan s prospekty pobytových míst a ubytovacích kapacit.

K podpoře prodeje cestovní kanceláře slouží také drobné reklamní předměty. Pro zákazníky CK Cílka jsou připraveny nafukovací polštářky na pláž, tyčinky na rty s UV filtrem, kšiltovky, plážové tašky a trička. Všechny předměty jsou opatřeny firemním logem a laděny do červené, tedy firemní, barvy. Reklamní předměty jsou při podpisu cestovní smlouvy rozdávány všem účastníkům pobytových zájezdů.

K důležitému nástroji podpory prodeje v cestovním ruchu je považována také účast na veletrzích a výstavách zaměřených právě na tuto oblast působení. CK Cílka se účastnila veletrhu cestovního ruchu GO naposled v roce 2006, od té doby je k účasti na veletrzích pasivní. Vedoucí pracovníci neúčast odůvodňují vysokými nákladovými nároky. V minulých letech se přesvědčili o tom, že návratnost investice nebyla příliš vysoká. Účast na veletrhu měla spíše než prodejní charakter, charakter propagační.

#### **3.4.4.6 Publicita**

Publicita je bezplatná zmínka o společnosti v tisku, veřejném projevu, rádiu, televizi nebo filmu. Využívá všechny komunikační cesty. Vedle ostatních komponentů komunikačního mixu obvykle sehrává podpůrnou roli. Zahrnuje pravidelné články v tisku, relace v rozhlasu a televizi, speciální akce, návštěvy známých osobností, osobní rozhovory a projevy. Publicita je důležitá pro prodej – pomocí ní lze zprostředkovat oznámení, které bude motivovat ke koupi. Může vytvořit veřejnou akceptaci produktu a připravit prostor pro další prodej. Je ovšem třeba zmínit, že publicita je bezplatná, ale její příprava něco stojí. Každopádně jsou náklady na ni menší, než na reklamní kampaň.

CK Cílka doposud této formy propagace nevyužila, je to dáno pravděpodobně i velikostí společnosti. Publicita je hojně využívána především firmami většího rozsahu, pro které je tato forma prezentace velice zajímavá a poměrně málo finančně náročná.

Do budoucna si myslím, že by bylo na zákazníky velice působivé, kdyby CK Cílka této formy prezentace využila. Navenek totiž pozitivní využití publicity svědčí o serióznosti cestovní kanceláře.



### **3.5 Analýza vnitřních faktorů – model „7S“**

Model „7S“ je nezbytnou pomůckou zejména při identifikaci odhalení důležitých faktorů rozhodujících o úspěchu společnosti. Hlavní myšlenou modelu je organizace strategického řízení, firemní kulturu a dalších rozhodujících faktorů analyzovaných globálně ve vzájemných systémových vztazích.

Model zahrnuje sedm faktorů, jejichž počáteční písmeno je S:

- ↳ **Struktura** (Structure),
- ↳ **Strategie** (Strategy),
- ↳ **Systémy řízení** (Systems),
- ↳ **Styl manažerské práce** (Style),
- ↳ **Spolupracovníci** (Staff),
- ↳ **Schopnosti** (Skills),
- ↳ **Sdílené hodnoty** (Shared values). [10]

#### **1. Struktura**

Organizační struktura cestovní kanceláře Cílka je již zobrazena a podrobně popsána výše v kapitole 2.3. Současná organizační struktura se ukazuje jako funkční a zcela vyhovující. Dle uvedené struktury jsou pracovníkům jasně definovány pracovní úkoly a delegovány pravomoci.

#### **2. Strategie**

Strategie cestovní kanceláře dává odpověď na otázku, jakým způsobem společnost dosahuje svých cílů a také jak společnost reaguje na případné hrozby okolí a naopak využívá příležitosti ku svému prospěchu. Prvořadým cílem CK Cílka je zejména poskytovat svým zákazníkům kvalitní služby, snažit se uspokojovat jejich potřeby, budovat dobré obchodní vztahy a následně pečovat o důvěru stávajících zákazníků i obchodních partnerů.

#### **3. Systém řízení**

Systém řízení jasně vyplývá z organizační struktury. Práva a povinnosti zaměstnanců jsou zakotveny ve vnitropodnikových předpisech. Při přijetí nového pracovníka do společnosti musí být vždy každý nový zaměstnanec se směrnicí seznámen.

#### **4. Styl manažerské práce**

V cestovní kanceláři v současné době působí dva hlavní manažeři, kteří společnost řídí a delegují pravomoci svým podřízeným. V případě jejich nepřítomnosti je zastupuje vedoucí kanceláře, který přebírá jejich povinnosti a zajišťuje bezproblémový chod společnosti. V případě nutnosti jsou schopni se vedoucí pracovníci navzájem zastoupit a plnohodnotně firmu řídit.

#### **5. Spolupracovníci**

Atmosféra v cestovní kanceláři je velmi příjemná, což jistě přispívá k lepší koordinaci při zpracovávání kolektivních úkolů. Pracovníci mezi sebou navzájem mají též velice dobré vztahy, které mnohdy překračují pouhé formální pracovní vztahy. Zaměstnanci mají možnost se lépe poznat i na pravidelně organizovaných info cestách a dalších firemních akcích, které neformální vztahy utužují.

#### **6. Schopnosti**

Základní podmínkou při přijímání nových zaměstnanců je znalost práce s počítačem, znalosti cizích jazyků, spolehlivost, pečlivost, organizační schopnost a příjemné vystupování. V minulosti byla od nových uchazečů požadovaná předchozí praxe a orientace v oboru. Dnes již bylo od tohoto požadavku upuštěno. V současné době ve společnosti pracují zejména vysokoškoláci a studenti vysokých škol. Do pracovního poměru jsou ovšem přijímáni i pracovníci se střední školou, důraz je ale kladen především na obor studia. Téměř striktně je požadováno vzdělání v oboru cestovního ruchu či vzdělání ekonomického směru.

#### **7. Sdílené hodnoty**

Zaměstnanci CK Cílka byli plně seznámeni s podnikovými cíli i vizí společnosti. Většina pracovníků se snaží vyvíjet maximální úsilí ke zefektivnění svých pracovních činností. Všichni pracovníci totiž dobře vědí, že pokud budou usilovat o dosažení vytýčených cílů, obměna za pečlivou práci je nemine. Pokud tedy bude pracovník odvádět kvalitní práci, jež povede k naplnění cíle, bude pracovník přinášet prospěch nejen CK Cílka, ale také sobě.

### 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je pro CK Cílka užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutím všech předcházejících analýz. Hlavním cílem analýzy je především identifikace rozsahu, kterým současná strategie společnosti a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT je zkratkou anglických slov:

- **Strenghts** = přednosti, silné stránky organizace,
- **Weaknesses** = nedostatky, slabé stránky organizace,
- **Opportunities** = příležitosti ve vnějším prostředí,
- **Threats** = hrozby z vnějšního prostředí.

Jestliže porovnáme všechny oblasti SWOT analýzy s našimi konkurenty, analýza může být pro cestovní kancelář velmi účinná. Analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod, zároveň však požaduje pochopení vnějšního prostředí a schopností organizace.

#### a) **Silné stránky**

Přednosti, nebo-li silné stránky, chápeme jako základ pro rozvoj obchodních aktivit cestovní kanceláře. Představují pro cestovní kancelář konkurenční výhody, které může CK Cílka při svém dalším rozvoji využít. Za silné stránky společnosti lze považovat následující:

- Za dobu působení si společnost na trhu cestovního ruchu vybudovala dobrou pověst a jméno spolehlivé cestovní kanceláře.
- Mnohaleté zkušenosti v oblasti cestovního ruchu, znalost oboru i konkurenčních subjektů.
- Četnými kontakty a dlouhodobě dobré vztahy se zahraničními obchodními partnery.
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb, spolehlivost a tradice.
- Za dobu existence byly vybudovány dobré vztahy se zákazníky.
- Individuální přístup ke každému zákazníkovi.

- Přijatelné ceny nabízených produktů.
- Kancelář, resp. sídlo společnosti, se nachází v blízkosti centra města s možností parkování v blízkosti kanceláře.
- Příjemné prostředí kanceláře CK.

#### **b) Slabé stránky**

Slabé stránky cestovní kanceláře chápeme jako negativní vnitřní podmínky, které mohou vést kupříkladu k omezení organizační výkonnosti, k neúměrnému finančnímu zatížení a dalším komplikacím či ztížení podnikání. Ke slabým stránkám lze přiřadit následující.

- Sídlo společnosti se nachází v nepříliš atraktivní části Brna, musí proto intenzivněji bojovat o zákazníka.
- Zcela chybí vlastní distribuční síť – síť poboček. V jiných městech CK Cílka spoléhá pouze na zprostředkování prodeje provizními prodejci.
- Nepříliš pestrá nabídka vlastních produktů, která zůstává několik posledních let téměř neměnná.
- Nepříliš obsáhlý nabídkový katalog.
- Propagace a reklama cestovní kanceláře je velmi málo výrazná.
- Nízká motivace zákazníka k příštím opětovnému nákupu zájezdu.
- Nedostatek aktivně prodávajících provizních prodejců a jejich velmi nízká motivace ke zvýšení objemu prodeje zájezdů.

#### **c) Příležitosti**

Příležitosti jsou představovány mezerami na trhu, kde dochází k převisu poptávky nad nabídkou. Jsou to současné nebo budoucí podmínky, které by mohl podnik využít ve svůj prospěch. Příležitosti jsou obvykle posuzovány s ohledem na budoucnost, u CK Cílka byly shledány následující.

- Prezentace společnosti na veletrzích a výstavách.
- Vstup CK Cílka do Asociace českých cestovních kancelářů a agentur.

- Příznivé ceny zájezdů a mnohaletá obliba Chorvatska u českých turistů by mohli oslovit řadu nových zákazníků.
- Stoupající zájem o cestování - trend posledních let.
- Rostoucí kupní síla českých občanů způsobená postupným zvyšováním příjmů – zmenšování cenových rozdílů mezi ČR a zahraničím.
- Aktivní spolupráce se zahraničními partnery a partnerskými cestovními kancelářemi by mohla vyústit ve vznik či rozšíření nových služeb.
- Vynikající znalost podnikatelského prostředí v Chorvatsku.
- Schopnost obsloužit větší množství zákazníků a možnost uspokojit i potřeby náročnější klientely.
- Aktivně oslovit prostřednictvím specializovaných nabídek a tématických zájezdů podniky v okolí.

#### **d) Hrozby**

Hrozbami rozumíme současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé k výstupům organizace. Jedná se tedy o negativní vlivy působící na společnost.

- Prohlubující se finanční krize a s ní spojený pokles poptávky po zájezdech.
- Oslabování kurzu české koruny, které může nepříznivě ovlivnit růst cen zájezdů.
- Legislativní změny, které by měly dopad na podnikání subjektů působících v cestovním ruchu.
- Zvýšení nákladů na dopravu - zvýšení cen pohonných hmot, dálničních poplatků či mýtného.
- Mění se potřeby zákazníků a trendy v cestování.
- Zvýšení počtu turistů, kteří se rozhodnou pro individuálně organizovanou dovolenou bez účasti cestovní kanceláře.
- Přesun zájmu klientů o jiné destinace, odchod stálé klientely ke konkurenci.
- Zvyšující se nároky zákazníků.

- Zavedení nových legislativních opatření vztahujících se na příjezd turistů a jejich pobyt v Chorvatsku.
- Opětovný vznik válečného konfliktu či vyhrocení politické situace na Balkáně.

Na základě výše uvedených skutečností pramenících z provedené analýzy, může cestovní kancelář eliminovat nežádoucí vlivy na svoje podnikání, zlepšit svoji situaci na trhu a podniknout kroky, které povedou ke zvýšení počtu prodaných zájezdů a následného zvýšení zisku či zkvalitnění poskytovaných služeb. Rozhodující pro rozvoj společnosti bude schopnost CK Cílka využít silných stránek a příležitostí tak, aby hrozby byly odstraněny nebo alespoň sníženy na minimum.

### 3.7 *Finanční analýza*

Pro úspěch cestovní kanceláře Cílka v současném konkurenčním prostředí je velice důležité znát svoji skutečnou finanční situaci. Vzhledem k tomu, že finanční analýza není předmětem této diplomové práce, uvádím pouze ukazatel rentability tržeb:

➤ Rentabilita tržeb – **Return of Sales (ROS)**

**ROS = čistý zisk / tržby**

<i>Rok</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
ROE	-0,01	0,03	0,01	0,23

V zahraničí se obecně za dobrou hodnotu ukazatele rentability tržeb považuje hodnota vyšší jak 5%. CK Cílka nedosáhla ve sledované období doporučených hodnot ani jednou. Ve špatných výsledcích se pravděpodobně opět promítla ztráta z roku 2005.

Pokud krátce shrnu finanční situaci cestovní kanceláře z pohledu ukazatelů rentability, musím konstatovat, že finanční zdraví společnosti je ve většině sledovaných roků velmi neuspokojivé. Pravděpodobnou příčinou špatných výsledků je nízký provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření po zdanění v poměru k objemu celkového kapitálu.

V roce 2005 je hodnota rentabilita tržeb záporná, svědčí to zejména o neefektivnosti hospodaření. V dalších letech 2006, 2007 i 2008 již společnost nabývala kladných hodnot, hodnoty jsou ovšem stále velmi nízké.

## 4. Návrhová část

V předchozí kapitole byla provedena analýza cestovní kanceláře, na jejímž základě budou nyní zpracovány praktické návrhy, které by měly přispět k rozvoji obchodních aktivit CK Cílka i následnému zlepšení situace cestovní kanceláře. Návrhy budou navrženy v souladu s firemními cíly a budou vést nejen ke zlepšení konkurenceschopnosti CK Cílka, ale i k upevnění jejího postavení na trhu.

Prioritním cílem je získat větší počet spokojených zákazníků. Hlavním předpokladem pro zvýšení počtu zákazníků je úspěšná propagace a následné poskytnutí kvalitních služeb. Nezbytným krokem bude také navrhnout věrnostní program, díky kterému se zákazníci do cestovní kanceláře budou dlouhodobě vracet. Stálé zákazníky je ovšem nutné také opečovávat. Nestačí pouze kvalitní věrnostní program, který zákazníky opakovaně ke koupi zájezdu přiměje. Nezbytné bude starat se o zákaznickovou spokojenost a nabídnout mu jen ty nejkvalitnější služby. Pro naplnění všech uvedených předpokladů je nezbytné učinit následující kroky a řídit se následujícími návrhy.

### 4.1 Podpora provizního prodeje

Vzhledem k tomu, že CK Cílka sídlí ve vedlejší ulici, ve které neproudí přílišné množství lidí, je téměř nemyslitelné, že by CK Cílka sama z ulice nalákala podstatné množství nových zákazníků. Důraz proto musí být kladen zejména na prodej prostřednictvím provizních prodejců.

Jak již bylo v analýze uvedeno, v minulosti měla cestovní kanceláře s provizními prodejci velmi dobré obchodní vztahy a vzájemná spolupráce probíhala ku spokojenosti obou stran. V posledních třech letech ovšem nebyl proviznímu prodeji věnován přílišný důraz a vztahy s některými provizním prodejci se značně ochladli, což se negativně projevilo zejména v počtu prodaných zájezdů. U mnohých cestovních agentur, které CK Cílka provizně zastupují, se v průběhu posledních let vyměnili pracovníci, kteří v současné době již nabídku produktů CK Cílka nijak důvěrně neovládají. Poznatky a informace o destinacích i produktech tito pracovníci čerpají z převážné většiny pouze z nabídkového katalogu. Vzhledem k tomu, že nabízené destinace důvěrně neznají



a nikdy je zatím nenavštívili, produkty CK Cílka před svými zákazníky nijak zvlášť nepropagují a zájezdy tedy ani nijak zvlášť neprodávají.

Vedoucím pracovníkům CK Cílka bych proto doporučila zaměřit velkou pozornost právě na rozvoj obchodních vztahů s provizními prodejci. Je třeba si totiž uvědomit, že zvýšení obrátu společnosti může CK Cílka docílit pomocí aktivní spolupráce s provizními prodejci i podpoře obchodního zastoupení.

#### **4.1.1 Infocesta (fam-trip)**

Jako první krok k posílení prodeje bych vedoucím pracovníkům CK Cílka doporučila organizaci a realizaci infocesty určené právě pro pracovníky cestovních kanceláří a agentur. Během infocesty by všichni pracovníci měli být podrobně seznámeni s nabídkou i programem nabízených zájezdů, prohlédnout by si měli ubytovací kapacity i jednotlivá letoviska, jež jsou zařazeny do nabídky a měli by mít i možnost se zúčastnit výletů, které jsou klientům v místě pobytu fakultativně nabízeny. Pracovníci by měli mít možnost během pobytu poznat také místní zvyklosti, za ideální považují návštěvu například typické restaurace či konoby, kde budou mít možnost ochutnat delikatesy z místní kuchyně a pobavit se při typické hudbě. Během cesty by pracovníkům měly být zodpovězeny všechny jejich dotazy a vyčleněn by měl být i prostor pro připomínky, názory či typy ke zlepšení služeb. Závěrem cesty bych doporučovala předat všem účastníkům upomínkové reklamní předměty a propagační materiály. Ideální je zástupcům cestovních agentur poskytnout propagační brožury, mapy jednotlivých oblastí, plánky letovisek i nástěnné plakáty, které, pokud si prodejci vyvěsí v kanceláři, mohou sloužit k efektivní podpoře prodeje.

Ideálním časem pro uspořádání infocesty je období konce září či začátkem října, kdy v letoviscích již panuje poměrně klid a příjemné teploty. Období je výhodné pro většinu pracovníků cestovních agentur, v tomto období se již mohou obvykle bez problémů uvolnit z kanceláří a na studijní cestu odjet. Během sezóny by účast na této akci byla pravděpodobně minimální. Během letní sezóny, kdy je prodej zájezdů v plném proudu, je totiž pro většinu pracovníků působících v cestovním ruchu odjezd zcela nemyslitelný. V letním období by CK Cílka měla též problém se zajištěním ubytování pro účastníky studijní cesty. Všechny své kapacity má v době letních měsíců zpravidla plně obsazené,

obtížná by byla tedy jejich prohlídka. Pokud by v těchto kapacitách byli ubytování běžní klienti, prohlídka by byla nemožná.

Období podzimních měsíců je tedy pro organizaci studijní cesty zcela ideálním časem. Pro prodejce se jedná o „mrtvé“ období, kdy již zpravidla doprodávají poslední zájezdy k moři a prodej zimních zájezdů se teprve pomalu rozjíždí. Pracovníci cestu mohou zároveň pojat jako odpočinek po náročné letní sezóně, kdy pro řadu z nich je čerpání dovolené zcela nemyslitelné.

Na infocestě pracovníci získají všechny potřebné informace, seznámí se s prostředím jednotlivých pobytových destinací, místa si zamilují a již od listopadu, tedy počátku prodeje, se mohou aktivně vrhnout na propagaci a prodej zájezdů. Pro pracovníky bude jistě cesta do následující sezóny velkým přínosem, seznámí se důvěrně s místním prostředím a budou následně moci svým zákazníkům zodpovědět všechny jejich dotazy. No, ne nadarmo se říká: „Nejlépe se prodává to, co člověk důvěrně zná...“.

Infocestu doporučuji opakovat každoročně a přípravě její organizace věnovat značnou pozornost. Realizace infocesty by pro CK Cílka neměla být příliš nákladná. Pracovníkům cestovních kanceláří a agentur by měla být účtována pouze nákladová cena, tedy cena odpovídající nákladům vynaloženým CK Cílka na dopravu, stravování a případně ubytování. Cenu za ubytování doporučuji pracovníkům CK Cílka s hoteliéry a majiteli penzionů speciálně dojednat nebo se ideálně domluvit na bezplatném ubytování pro účastníky infocesty. Hoteliéři velmi často své kapacity k těmto účelům zcela zdarma poskytují. Jsou si totiž velmi dobře vědomi toho, že pokud pracovníci cestovních agentur jejich hotel či penzion navštíví a budou s jeho službami spokojeni, budou ho svým klientům doporučovat, což je pro ně samotné nejlepší forma reklamy.

CK Cílka by měla vynaložit náklady zejména na upomínkové předměty, případně platbu večeří v místní restauraci či lodní výlet. Nutno ovšem také počítat s náklady na stravu a ubytování řidičů.

Získané znalosti z infocesty budou moci všichni provizní prodejci efektivně zužítkovat již počátkem listopadu, kdy bude zahájen prodej zájezdů na nadcházející letní sezónu 2010.

### 4.1.2 Motivační program

Prodej zájezdů prostřednictvím provizních prodejců, tj. nejčastěji prostřednictvím cestovních agentur, je ve cestovních kancelářích běžnou praxí. Cestovní kanceláře tak získávají zákazníky i z regionů, kde nemají vlastní síť poboček. Nevýhodou tohoto typu prodeje jsou náklady, které v souvislosti s vyplácením provizí, vznikají. V případě CK Cílka proviznímu prodejci za prodej zájezdu náleží odměna, tzv. provize, jejichž výše se odvíjí od částky uvedené ve vzájemně uzavřené smlouvě o obchodním zastoupení. Obvyklá výše provize se pohybuje mezi 8 – 10 % z celkové ceny pobytu a stravování a 100 Kč z ceny dopravy.

Vzhledem k tomu, že podobnou výši provize jako CK Cílka nabízejí cestovní agenturám i konkurenční cestovní kanceláře, doporučila bych CK Cílka prodejce motivovat i jiným způsobem. Mým doporučením je aplikace motivačního programu.

Záměrem je zavedení motivačního programu pro nové i stávající provizní prodejce, jehož výsledkem bude zvýšení počtu prodaných zájezdů. Zavedení motivačního programu by mělo vést k aktivnímu zapojení provizních prodejců i podpoře prodeje zájezdů CK Cílka.

Motivační program by měl prodejcům přinést řadu výhod. Hlavním motivačním prvkem by mělo být zvýšení provize po prodání určitého počtu zájezdů. Motivační program by měl být nastaven následovně:

- ↳ při prodeji zájezdů pro 20-30 se zvýší provize o 1%,
- ↳ při prodeji zájezdů pro 30-40 dojde ke zvýšení provize o 3%,
- ↳ při prodeji zájezdů pro 40 a více osob dojde ke zvýšení provize o 5%.

V rámci motivačního programu vždy dojde k navýšení běžné provize, tj. provize, která je uvedena ve smlouvě o obchodním zastoupení.

Zvýšení provize by se ovšem netýkalo prodeje skupinových zájezdů, kde by vzhledem k již snížené ceně zájezdů byla poskytována standardní výše provize 10% a počet osob účastnících se skupinového pobytu by nebyl započítáván do celkového počtu prodaných zájezdů.

Ovšem nejen samotné zvýšení provize by mělo být motivací pro prodejce. V případě, že provizní prodejce během sezóny prodá zájezdy pro více než 20 osob, bude mu v případě jeho účasti na infocestě, vrácena částka za tuto studijní cestu.

Pracovníci cestovních agentur budou motivováni také možností získání 1 volného poukazu pro sebe nebo rodinného příslušníka na zájezd organizovaný CK Cílka. Limitem pro získání poukazu bude počet prodaných zájezdů, nárok na volný poukaz bude moci být uplatněn od minimálního počtu 35-ti osob účastnících se některého ze zájezdů CK Cílka. Při prodeji menšího počtu zájezdů by mohly být zaměstnancům cestovních agentur poskytovány individuální slevy na zájezdy organizované CK Cílka.

Provizní prodej by pracovníci CK Cílka měli podporovat také pravidelnými osobními návštěvami provizních prodejců. V období zahájení prodeje zájezdů by bylo vhodné všechny prodejce navštívit, dovést jim nové katalogy a osobně je seznámit s nabídkou nadcházející sezóny. Prodejci tak budou informováni o novinkách i změnách, které se v nové sezóně chystají, a budou mít i prostor pro případné dotazy.

V době před vánocemi by bylo vhodné provizní prodejce opět navštívit, popřát jim osobně příjemné svátky a při té příležitosti je obdarovat dárkem v podobě například lahve vína označené logem CK Cílka. V průběhu následujících měsíců prodeje doporučuji prodejce telefonicky kontaktovat a přátelsky si s nimi pohovořit, jak jim jde pro prodej, zda nemají nějaké dotazy apod.

Na prodejce bude působit velmi dobře, když uvidí, že cestovní kancelář má zájem o jejich maximální informovanost a je ochotna s nimi aktivně řešit vznikající problémy i pravidelně zodpovídat jejich dotazy.

Aktivní komunikaci s provizními prodejci v současné době řada cestovních kanceláří nepřikládá zvláštní důraz, což je chyba. CK Cílka se již v minulých letech přesvědčila o tom, jak je tato komunikace důležitá. Pevně věřím, že posílení komunikace ve spojení s motivačním programem přinese výsledky v podobě zvýšení prodeje zájezdů a následnému nárůstu počtu obslužených zákazníků.

## ***4.2 Věrnostní slevy pro zákazníky***

Prioritním cílem CK Cílka, stejně jako ostatních cestovních kanceláří, je získat maximální počet zákazníků. Velký důraz je kladen také na udržení stálých zákazníků. Přestože CK Cílka v současné době disponuje poměrně velkým počtem stálých klientů, zcela jí chybí jakýkoliv motivační program, pomocí kterého by se snažila tyto své věrné zákazníky i do budoucna udržet. CK Cílka spoléhá pouze na to, že se zákazníci budou vracet díky jejím kvalitním službám, které nabízí a poskytuje za příznivé ceny.

Je třeba si ovšem uvědomit, že na trhu je v současné době celá škála zajímavých nabídek a pouze kvalitně poskytované služby nemusí být zárukou úspěchu a do budoucna nemusí stálé zákazníky udržet. Je třeba nastavit takový věrnostní program, který zákazníky CK Cílka dostatečně motivoval ke koupi dalšího zájezdu. Jako nejideálnější nástroj pro přilákání zákazníků k další koupi se jeví zavedení motivačního programu formou věrnostních slev.

Existuje celá řada forem věrnostních programů. Zákazníci, zejména v současné době finanční krize, slyší především na slevy či jakékoliv další snížení ceny.

Vedoucí pracovníci CK Cílka již v minulosti uvažovali o zavedení dárkových reklamních předmětů pro své věrné zákazníky, ovšem tuto myšlenku dosud nezrealizovali. Vzhledem k tomu, že ne každému zákazníkovi se vhodností dárků může cestovní kancelář zavděčit, raději bych navrhovala zavedení slev pro stálé zákazníky.

Stálým zákazníkům, kteří s CK Cílka již v minulosti vycestovali minimálně třikrát, by byla vystavena zákaznická karta, na základě které by stálému zákazníkovi byla poskytnuta sleva ve výši 3% z katalogové ceny zájezdu. Zákazníci, kteří vycestovali v minulosti s CK Cílka již dvakrát, získají slevu ve výši 2%. Slevy by se ovšem nevztahovaly na příplatky a bylo by je možné kombinovat pouze se slevou za včasný nákup. S žádnou další slevou by tyto slevy nemohly být uplatňovány.

Domnívám se, že zejména v měsících březnu, dubnu a květnu, kdy obvykle dochází k poklesu objemu prodeje zájezdů, zejména z důvodu, že již není možné čerpat slevu za včasný nákup a nejsou dosud ještě prodávány zájezdy se slevou, tzv. last minute, by tyto věrnostní slevy mohly být jakousi motivací pro zákazníky při jejich rozhodování

o koupi zájezdu. Řada z nich v tomto období, kdy není možné čerpat zpravidla žádné slevy, totiž velmi často spekuluje, zda s koupí zájezdu raději nepočkat na pozdější dobu, kdy budou zájezdy vyprodávány se slevou last minute. Jsou si ovšem vědomi toho, že nabídka je často velmi omezená a lze již vybírat pouze z omezeného výběru.

Zavedení programu slev pro stálé zákazníky je dle mého názoru velmi důležité. V ostrém konkurenčním boji jsou věrnostní programy pádným důvodem při rozhodování stávajícího zákazníka, zda setrvat u Vaší společnosti nebo zamířit ke konkurenci.

Zákazník musí cítit, že si jeho věrnosti cestovní kancelář váží. Pokud věrnostní slevy nebudou zavedeny, hrozí, že po nějaké době zákazník odejde ke konkurenci. Tento program může zároveň motivovat i nové zákazníky k příští koupi zájezdu a jejich snaze dosáhnout na možnost čerpání věrnostní slevy.

### ***4.3 Vstup do AČCKA***

Oblast podnikání v cestovním ruchu je velmi specifická. Na působení cestovních kanceláří se vztahuje řada specifických zákonných úprav, ve kterých se vedoucí pracovníci společností působících v cestovním ruchu jen velmi těžce orientují.

S výkladem řady nově vzniklých zákonných úprav měla i CK Cílka v minulosti mnoho problémů. Vzhledem k tomu, že se jednalo často o specifický problém, jen velmi těžko pracovníci CK Cílka nacházeli řešení problému a oporu u odborníků.

V posledních letech řešila CK Cílka zejména problém s pozdní registrací k dani z přidané hodnoty i následným výpočtem a odvodem daně z vlastní činnosti - tedy uskutečněných zájezdů. V průběhu roku 2003 totiž došlo ke změně zákonné úpravy a povinnosti se k dani registrovat. Ke změně došlo zejména v úpravě položek zahrnujících se do obratu společnosti. Po vyřešení a zavedení DPH do účetnictví, kdy CK Cílka jen velmi těžce hledala daňového poradce, který by dané problematice rozuměl na tolik, že by byl schopen jí s touto problematikou poradit.

Počátkem loňského roku byla před cestovní kanceláře postavena další překážka – a to registrace a odvod obrátové daně do Rakouska. Vzhledem k tomu, že jednalo o zcela

nově zavedenou daň a cestovní kanceláře nedisponovaly dostatkem informací, vznikl chaos a téměř nikdo si se zavedením daně nevěděl rady. Dostatek informací cestovním kancelářím bylo poskytnuto prostřednictvím AČCKA, která se do řešení situace vložila a osvětlila řadu nejasností.

Jsem přesvědčena o tom, že CK Cílka by měla vážně uvažovat o vstupu do některé z asociací cestovních kancelář. Doporučila bych vstup do AČCKA, která sdružuje cestovní kanceláře podobného typu jako je právě CK Cílka. Díky pravidelně konajícím se setkáním členů a odborným seminářům jsou cestovním kancelářím předávány aktuální informace i informace o změnách zákonných úprav vztahujících se na subjekty působící v cestovním ruchu. Právě díky pravidelnému přísunu aktuálních informací by CK Cílka předešla možnosti vzniku problémů podobných těm, co musela řešit v minulých letech. Přínosem by CK Cílka by mohlo být i pravidelné setkávání s pracovníky konkurenčních cestovních kancelář, se kterými by mohla navázat spolupráci i vyměňovat zkušenosti. Pracovníci CK Cílka by tak měli také dokonalý přehled o konkurenčních službách i situaci na trhu.

K zahození by jistě nebyla ani možnost zvýhodněné účasti na veletrzích a výstavách, kterou asociace svým členům zajišťuje, možnost vyjádření názoru k nově připravovaným zákonům, na jejichž připomínkových řízeních se asociace účastní. Přínosem členství v AČCKA by pro CK Cílka bylo i zajištění podpory prodeje jejich produktů. Asociace pravidelně zveřejňuje seznam svých členů nejen na internetu, ale i v tištěných publikacích, veletrzích a výstavách. Po vstupu do asociace by si CK Cílka do nabídkového katalogu mohla uvést logo asociace, což by někteří zákazníci mohli chápat jakousi zárukou kvality a prestiže kanceláře.

V případě, že se vedoucí pracovníci rozhodnout pro vstup do AČCKA, bude zapotřebí zaslat do asociace písemnou přihlášku o zařazení mezi členy. Po podání přihlášky bude žádost chválena presidiem AČCKA a teprve po schválení žádosti se CK Cílka stane řádným členem a bude moci začít čerpat výhod členství i účastnit se řádného hlasování.

## ***4.4 Zavedení nových produktů***

### **4.4.1 Rozšíření nabídky o další destinace v Chorvatsku**

Vzhledem k tomu, že CK Cílka disponuje poměrně velkým počtem stálých klientů, kteří se každoročně ke koupi zájezdu vrací, je nezbytné rozšiřovat nabídku zájezdů, aby cestovní kancelář byla schopna uspokojit přání svých zákazníků a nedocházelo k jejich odchodu ke konkurenci. Je třeba si uvědomit, že nabídka produktů na trhu je v současné době velmi rozmanitá a zákazníci chtějí poznávat stále nová místa.

Tímto trendem by se měli vedoucí pracovníci CK Cílka řídit a uvažovat o rozšíření nabídky o další destinaci, aby nedošlo ke ztrátě části stálých zákazníků, kteří již nejsou ochotni trávit svoji dovolenou na stále stejném místě. Vzhledem k tomu, že CK Cílka se těší důvěře řady zákazníků, je třeba nezklamat a mít jim i nadále co nabídnout.

Řešením je zařadit do nabídky pro příští letní sezónu další novou pobytovou destinaci. Doporučovala bych, aby hlavní nabídka zůstala i nadále zaměřena na stávající destinace, ve kterých si CK Cílka za dobu působení vybudovala již kvalitní zázemí. Tato tradiční pobytová místa navrhuji doplnit o další destinaci, která bude z počátku nabízet omezený počet míst, který bude postupně dle zájmu rozšiřován.

Vedoucím pracovníkům CK Cílka bych, vzhledem k četným kontaktům i perfektní znalosti prostředí, doporučovala nabídku rozšířit o některé další pobytové místo ležící na Makarské riviéře. Zejména mladými lidmi jsou často poptávány destinace nabízející možnosti zábavy, a to ať už možnost sportovního, zábavního či kulturního vyžití. Ubytovací kapacity, tedy penziony hotelového typu s možností nákupu polopenze, bych proto hledala v blízkosti větších letovisek, ideální by bylo letovisko Brela, Promajna, Tučepi či Podgora. Ve všech jmenovaných letoviscích lze totiž najít penzionu umístěné v klidnější části města a však na dosah zábavy. Ubytování by tak bylo vhodné jak pro klienty vyhledávající rušný noční život, tak pro klienty vyžadující klid či rodiny s dětmi.

Při průzkumu nových ubytovacích kapacit doporučuji využít vlastní dokonalé znalosti oblasti, případně zkontaktovat s prosbou o pomoc některou ze spřátelených chorvatských turistických agentur. Doporučuji s majitelem nového penzionu sepsat



smlouvu o fixním pronájmu a zavázat se tak k pronájmu na dobu celé letní sezóny. Zpočátku doporučuji si fixně pronajmout pouze k několika pokojům, maximálně pro 20 osob a zbylé pokoje dle poptávky a potřeby individuálně dokupovat.

Je pravdou, že v případě dodatečně pronajatých pokojů nezíská CK Cílka z prodeje zájezdu takový zisk, jako v případě ubytovacích kapacit, které má pronajaty celoročně. Ale vzhledem k tomu, že se jedná o zavedení nového produktu, u kterého lze jen velmi těžce odhadovat budoucí poptávku, jeví toto rozhodnutí jako nejjistější krok.

Navíc by cestovní kancelář ušetřila náklady za pobyt delegáta. Zpočátku při menším počtu klientů by delegátskou činnost mohl zabezpečovat delegát, který nyní působí v hlavní destinaci Igrane.

#### **4.4.2 Rozšíření nabídky o nové produkty**

Je všeobecně známo, že trh s nabídkami cestovních kanceláří je v současné době zcela přesycen. Proto je nezbytné, aby se CK Cílka neustále pokoušela o inovaci svých produktů.

Nový trend v poptávce českých turistů – aktivně prožítá dovolená, nabízí nové příležitosti pro obohacení nabídek cestovních kanceláří. Menší cestovní kanceláře typu CK Cílka mají sice omezené finanční i lidské zdroje potřebné k rozvoji nových produktů, i přesto se ovšem musí snažit o neustálou inovaci produktů.

I vedoucí pracovníci CK Cílka si uvědomují, že tendence spoléhat se na stávající produkty zhoubná. Proto již v letošním roce došlo k obohacení nabídky o pobyt u moře spojený s lekcemi nordic walkingu, tj. lekcemi severské chůze. Další letošní novinkou je pobyt s makrobiotikou, určený speciálně pro vyznavače tohoto zdravého životního stylu.

Trend zavádění nových produktů bych pracovníkům CK Cílka do budoucna doporučila neustále rozvíjet. Je třeba si uvědomit, že vývoj nových služeb zvýší konkurenceschopnost CK Cílka a bude využito nových příležitostí, které se změnou potřeb klientů na trhu vznikají.

V minulém roce se úspěšně uskutečnil pobytový zájezd spojený s výukou salsy, který se těšil velkému zájmu klientů. Do příštích let bych doporučila i tento zájezd, zaměřený na výuku tance, určitě znovu obnovit.

U těchto typů pobytů jde zpravidla o netradiční dovolenou, která je kombinací aktivního odpočinku a relaxace u moře. Vzhledem k současnému trendu, vyznávání zdravého životního stylu, věřím, že se tyto zájezdy budou do budoucna těšit čím dál větším zájmu ze strany klientů.

#### **4.4.3 Rozšíření nabídky o pobytové destinace v dalších zemích**

Nabídka cestovních kanceláří je v současné době velmi rozmanitá a turisté často nechtějí, jak již bylo uvedeno, trávit svoji dovolenou na stále stejných místech. Trendem posledních let je poznávat nové krajiny, zvyky i kultury, obohacovat svoje znalosti, prožívat nové zážitky a při tom strávit příjemnou dovolenou.

Podobně se samozřejmě chovají i zákazníci CK Cílka, kteří již zdaleka nechtějí trávit svoji dovolenou pouze v Chorvatsku, které již zpravidla důvěrně znají. Zároveň však mnoho z nich, zejména starších zákazníků, má obavy ze změny cestovní kanceláře a jakési nejistoty u neosvědčených cestovních kanceláří, což CK Cílka samozřejmě nahrává. Klienti CK Cílka jsou zvyklí na předem očekávanou úroveň služeb, která jim vyhovuje a nemusejí se obávat nespokojenosti nebo reklamace či případného podrazu ze strany cestovní kanceláře.

Je třeba si uvědomit, že i tito zákazníci v době neomezených možností, chtějí poznávat i jiné země a dřív nebo později se CK Cílka může stát, že i její věrní zákazníci začnou odcházet ke konkurenci.

Domnívám se, že jediným řešením, jak se tomuto případnému negativnímu jevu vyhnout, je rozšíření nabídky o další zemi. Zavedení vlastního produktu by v době finanční krize a omezených prostředků cestovní kanceláře, bylo velmi riskantní. Ideálním řešením je uzavření dohody s některou ze spřátelených cestovních kanceláří a zařazení jejich produktu do katalogu CK Cílka. Pro CK Cílka se nejedná o nijak riskantní krok, i v případě malého zájmu klientů o nový produkt, jí nehrozí žádná

finanční ztráta, protože zájezdu bude zpočátku prodávat pouze provizně a dopředu se nebude zavazovat žádnému počtu odebraných zájezdů.

Jako nejvhodnější se mi jeví zařazení do nabídky pobytových a poznávacích zájezdů zájezdy do Řecka. Tato destinace je totiž čtvrtou nejpopulárnější českou dovolenkovou zemí, která se poslední léta zejména kvůli příznivým cenám, čistému moři a nedotčené přírodě těší velké oblibě českých turistů a neustále stoupá na popularitě.

Již v minulosti navázala CK Cílka spolupráci s cestovní kanceláří Bon Ton, s.r.o.. Spolupráce vždy probíhala vždy bezproblémově. Pracovníci CK Cílka se dokonce osobně přesvědčili o kvalitě nabízených služeb během studijní cesty po Řecku, které se v loňském roce zúčastnili. Vzhledem k tomu, že Bon Ton, s.r.o. za dobu svého desetiletého působení v Řecku si již v oblasti vybudoval kvalitní zázemí, jeví se mi tato cestovní kancelář jako velmi vhodná pro navázání obchodní spolupráce.

Do katalogu CK Cílka bych zpočátku zařadila nabídku cca 5 hotelů v různých oblastech s možností letecké i autobusové dopravy. Výběr by se měl skládat z ubytovacích kapacit střední kategorie, jejichž ceny zhruba odpovídají cenám pobytů v Chorvatsku. Do nabídky doporučuji zpočátku nezahrnovat hotely vyšší kategorie, je třeba, aby cenová kategorie pobytů zůstala zachována a odpovídala cenám, na které jsou zákazníci CK Cílka zvyklí. Nesmíme totiž zapomínat, že největší procento zákazníků CK Cílka tvoří lidé z nižší a střední příjmové vrstvy obyvatel.

Spolupráce by měla probíhat na základě vzájemně uzavřené smlouvy o obchodním zastoupení, ve které by měly být jasné specifikované podmínky spolupráce, včetně zvýšené provize, která bude CK Cílka za prodej zájezdů vyplácena.

V případě, že zájem o pobytové zájezdy do Řecka bude u klientů narůstat, doporučuji vedoucím pracovníkům CK Cílka do budoucna nabídku do této oblasti rozšířit o vlastní produkty. Zpočátku, kdy se velmi jen těžce odhaduje možný budoucí zájem o tuto destinaci, by bylo nasmlouvání vlastní ubytovací kapacity velmi riskantní, do budoucna se ovšem tato myšlenka jeví jako velmi reálná.

#### **4.4.4 Rozšíření nabídky skupinových zájezdů**

CK Cílka se již řadu zabývá nejen prodejem zájezdů pro individuální klienty, ale také organizací skupinových pobytů u moře, které jsou nabízeny zejména v okrajových mimosezónních termínech, kdy poptávka po individuálních pobytech není příliš velká. V minulosti pracovníci cestovní kanceláře oslovovali nejčastěji skupiny z řad mateřských a základních škol. Pravidelně s CK Cílka cestovali studenti gymnázia či senioři v rámci rekondičního pobytu organizovaného Českým červeným křížem a další. Zpravidla se jednalo o oslovení skupin, jejichž působiště bylo zejména Brno a blízkého okolí.

Doporučuji CK Cílka v organizaci skupinových zájezdů určitě pokračovat a prodej těchto pobytů podporovat a jejich nabídku dále rozšiřovat. Je třeba si uvědomit, že skupiny poptávají pobyty zpravidla v běžně málo obsazovaných termínech. Většina skupin při tom čítá 30 – 60 osob, což pro cestovní kancelář výhodné, plně obsadí kapacity penzionů i autobusů. Stinnou stránkou těchto pobytů je nutnost bezplatného poskytnutí míst pro vedoucí skupin zdarma, které je třeba zohlednit při kalkulaci cen pro jednotlivé účastníky. Náklady na tyto osoby je tedy nutné rozpočítat mezi ostatní účastníky.

Cestovní kancelář má na druhou stranu usnadněnou práci se samotnou organizací účastníků. CK Cílka odpadá oslovování a náborování individuálních klientů, výběr plateb zájezdu, sepisování jednotlivých cestovních smluv apod. Všechny tyto uvedené činnosti obstarává vedoucí skupiny, který pracovníkům cestovní kanceláře tak usnadňuje práci. Cestovní kancelář zpracovává pouze agendu a to právě na základě údajů získaných od vedoucích skupin.

Je ovšem pravdou, že příprava skupinových zájezdů je oproti pobytům individuálních klientů mnohdy náročnější na organizaci, často skupiny přicházejí se specifickými požadavky na ubytování, stravu i zajištění programu, kterým cestovní kancelář musí zájezd přizpůsobit.

CK Cílka doporučuji na nabídku skupinových pobytů zaměřit větší pozornost. Cílovou oslovenou skupinou by měly být nejen kolektivy z Brna, nýbrž z celé republiky. Vhodné by ovšem bylo nejprve vytvořit speciální nabídkový prospekt zaměřený právě na pobyt kolektivů, ve které by neměly chybět všechny potřebné informace včetně

kolektivních cen, popisu ubytovacích kapacit, možností dopravy z jednotlivých míst republiky, stravování, možnosti sportovního či kulturního vyžití v místě pobytu, podmínky, za nichž jsou poskytovány místa pro organizátory zdarma, i všeobecné smluvní podmínky. Prospekt by měl být doplněn o fotografie ubytovacích kapacit, blízkých sportovišť, případně dalších lákadel.

Nabídkový prospekt doporučuji nechat graficky zpracovat a následně vytvořit nejen tištěnou podobu, ale podobu ve formátu .pdf, která bude využita k distribuci prostřednictvím e-mailu. Nabídka by měla být také umístěna také na webových stránkách, aby případní zájemci měli možnost i tam získat všechny potřebné informace.

K distribuci nabídek bych doporučila využívat hromadných e-mailů, které by měly být zaslány do vytypovaných mateřských, základních i středních škol v rámci celé republiky. Osloveny by měly být zájmové skupiny, vč. hudebních souborů, sportovních oddílů, apod.

V rámci skupinových pobytů by se pracovníci CK Cílka měli pokusit o navázání obchodní spolupráce se zdravotnickými organizacemi, respektive se zdravotními pojišťovnami či oblastními spolky Českého červeného kříže, jež organizují ozdravné pobyty pro děti i dospělé u moře.

V případě kladné odpovědi na zasláný e-mail doporučuji vedoucím pracovníkům CK Cílka jednotlivé organizace osobně navštívit a jednat o možné spolupráce. Při osobní návštěvě by bylo vhodné doplnit nabídku o tištěný prospekt, fotografie, propagační brožury jednotlivých pobytových míst, mapkami oblastí pobytu a dalšími informacemi.

#### ***4.5 Prodej zájezdů přes internet***

Novinkou posledních let je bezesporu změna nákupních zvyklostí. Zákazníci cestovních kanceláří čím dál častěji kupují zájezdy prostřednictvím internetu. Jen v loňském roce bylo takto prodáno pře 600 tisíc zájezdů. Prodej zájezdů po internetu stále roste a tomuto trendu by měla věnovat náležitou pozornost i CK Cílka.

V minulé roce CK Cílka zaznamenala nárůst objednávek zaslaných prostřednictvím webových stránek společnosti o 26%, což znamenalo meziroční nárůst o 6% a je zřejmé, že prodeje zájezdů přes internet budou stoupat i v nejbližších letech.

V současnosti lze zájezdy CK Cílka objednat prostřednictvím jejich webových stránek. Stačí vyplnit a odeslat elektronickou objednávku. Na základě jejího přijetí pracovníci cestovní kanceláře kontaktují zákazníka, se kterým vyřídí zbylé náležitosti. Zákazník následně provede platbu zájezdu, a to zpravidla převodem z účtu. Postup je velmi rychlý, jednoduchý a vše lze vyřídit z domova bez nutnosti návštěvy cestovní kanceláře. Nutno ovšem pochválit i samotné webové stránky CK Cílka, které jsou přehledné, jednoduché, ale přesto účelné a maximálně plní svoji funkci.

Pozornost je třeba ovšem věnovat nejen prodeji přes vlastní webové stránky. Je nezbytné zaměřit pozornost také na internetové cestovní agentury, které poslední dobou velmi výrazně nabírají na popularitě. Řada zákazníků dává čím dál častěji přednost výběru zájezdu právě v těchto agenturách, kde na jednom místě mají možnost výběru z nepřeberného množství zájezdů. Nabídka je umístěná na webových stránkách je pravidelně aktualizovaná. Její bezespornou výhodou pro zákazníka je možnost rychlého srovnání jednotlivých nabídek i časová úspora při výběru a koupi zájezdu.

Vzhledem k tomu, že internetové cestovní agentury mají v současnosti velký podíl na prodeji zájezdů, v loňském roce dokonce prodaly 38% zájezdů z celkové počtu všech prodaných zájezdů na trhu, měla by pozornost vedoucích pracovníků CK Cílka směřovat i k tomuto způsobu prodeje. Již v roce 2006 byla CK Cílka nabízena spolupráce s jednou z internetových agentur, tehdy ovšem CK Cílka spolupráci odmítla z důvodu vysoké provize, kterou agentura za prodej zájezdů požadovala.

V současné době většina internetových agentur žádá provizi ve výši 15% z ceny prodaného zájezdu. Je pravdou, že požadovaná provize je vyšší než provize požadovaná běžnými kamennými cestovními agenturami. Je ovšem nutné si uvědomit, že při zahájení spolupráce s internetovou agenturou s největší pravděpodobností dojde ke zvýšení obrátu počtu prodaných zájezdů, což se zejména teď v době ekonomické krize, CK Cílka určitě vyplatí.

Na Českém trhu působí více jak tisíc cestovních agentur, které se zabývají on-line prodejem zájezdů. Většinu z nich tvoří malé agentury, které nevykazují příliš velké obraty. Největší část internetového prodeje ovšem zaujímají velké agentury, nejznámějšími jsou Net Travel, E Travel, Zájeddy.cz, Last.cz a Invia.cz.

CK Cílka bych doporučila navázat úzkou spoluprací s cestovní agenturou Invia.cz, která je největší a zároveň mezi lidmi nejznámější. V loňském roce byla vyhlášena jako agentura s největším počtem provizně prodaných zájezdů v České republice. O jejich kvalitách svědčí i to, že je autorizovaným prodejcem více než 200 renomovaných cestovních kanceláří. Další její výhodou je, že vlastní i kamenné pobočky, které jsou rozmístěné v rámci celé republiky.

Jsem přesvědčena o tom, že navázání spolupráce může CK Cílka výrazně prospět a vylepšit ekonomickou situaci. Lze očekávat, že díky navázání spolupráce s cestovní agenturou India.cz dojde ke zvýšení objemu prodaných zájezdů až o 25%.

#### ***4.6 Prezentace společnosti***

Podrobné analýze propagace společnosti bylo věnováno dostatek prostoru v části analýzy marketingového mixu. Na základě poznatků získaných z provedené analýzy byly nalezeny v oblasti propagace společnosti poměrně velké nedostatky.

Vzhledem k tomu, že Chorvatsko je velmi oblíbenou destinací u českých turistů, o propagaci země samotné se pracovníci CK Cílka starat nemusí. Nejrozsáhlejší propagaci zajišťuje v České republice Chorvatské turistické sdružení se sídlem v Praze, jehož hlavním úkolem je zajištění propagace Chorvatska jako cílové země pro turistiku.

Výrazné nedostatky ovšem byly shledány zejména v oblasti zcela chybějících nabídkových katalogů, v absenci využívání tištěné reklamy a dalších níže uvedených:

##### **a) Nabídkový katalog**

CK Cílka, jak již bylo zmíněno v analýze, v současnosti využívá k propagaci a podpoře prodeje pouze tištěných prospektů, což shledávám jako velký problém. Prospekty jsou sice po obsahové stránce zcela v pořádku a podávají dostatek informací o nabízených

službách, problémem je zejména grafická podoba, která již třetím rokem zůstává téměř beze změn. Nízký rozsah stran u zákazníka zpravidla vyvolává pochyby o úrovni nabízených služeb i o ekonomické stabilitě cestovní kanceláře. Většina konkurenčních cestovních kanceláří totiž svoji nabídku prezentuje v několika stránkových katalozích, mezi kterými se prospekt CK Cílka zcela ztrácí. Nabídka mnohdy, i přes svoji kvalitu, mezi ostatními zcela zaniká.

Řešením by bylo zcela inovovat propagační tiskoviny a investovat do tisku obsáhlejších propagačních katalogů. Texty, popisy ubytovacích kapacit i nabízených služeb uvedené v současném prospektu jsou poměrně zdařilé, mohly by být tedy použity v inovovaném katalogu pro příští sezónu. Doplnila bych ovšem alespoň zkrácené informace o pobytových zemích a tyto informace doplnila o přehlednou mapku oblasti. Prostor by měl být věnován také podrobnějším popisům možností dopravy, popisu možných fakultativních výletů, nabídce cestovního pojištění i všeobecným smluvním podmínkám. Důraz by měl být kladen na grafickou podobu, která by měla být doplněna o řadu kvalitních lákavých fotografií. Katalog by měl být přehledný a stručně podávat všechny důležité informace o nabízených službách a produktech. Titulní stranu doporučuji zvolit jednoduchou, umístit na ní mělo logo společnosti a jednu velkou fotografii. Doporučuji použít fotografii vyobrazující pláž a moře, obrázek by neměl být tmavý a měl by lákat zákazníky ke koupi zájezdu i v zimních měsících. Samozřejmostí je umístění kontaktních údajů na zadní stranu a nemělo by být zapomenuto ani na seznam provizních prodejců.

Pro obálku katalogu by měl být zvolen pevnější papír. Vložené listy mohou být z méně kvalitního papíru. Titulní strana bude jen jakýmsi lákadlem pro oči, na obálce bude uvedeno pouze logo, fotografie a titulek s označením období, kterého se zájezdy týkají. Zadní část titulní obálky by měla být věnována úvodu a první vložené stránky základním informacím. Každé destinaci by měla být věnována jedna dvoustrana. V zadní části obálky je nutno uvést kontaktní údaje i seznam provizních prodejců. Předpokládaný rozsah katalogu je cca 8 listů.



## **b) Inzerce**

V posledních letech CK Cílka žádného typu inzerce nevyužívala, vedoucí pracovníci se totiž domnívali, že investice do této formy prezentace je zcela zbytečná.

Je třeba si ovšem uvědomit, že ve většině ekonomicky rozvinutých zemí tvoří finanční prostředky vynakládané na inzerci podstatnou, někdy i rozhodující část nákladů společnosti. Nad tímto trendem by se měli zamyslet i vedoucí pracovníci CK Cílka. Je totiž pravdou, že dobře mířená inzerce může podstatně zvýšit obrát cestovní kanceláře a v současné době je již nezbytností.

Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že inzerce má pro cestovní kancelář oproti jiným reklamním prostředkům několik následujících výhod:

- trvalost v čase - recipient se k inzerátu se může kdykoli vrátit a vyhledat si příslušné informace,
- vhodným výběrem media lze docílit, aby se okruh čtenářů shodoval s cílovou skupinou reklamního sdělení,
- možnost sdělit několik informací najednou,
- vhodné je v inzerci uvádět kontaktní údaje, prostřednictvím jichž bude zákazník společnost kontaktovat s jakoukoliv poptávkou, nikoliv pouze kvůli nabídce uvedené v inzerátu.

CK Cílka bych doporučila umístění inzerátu v tiskovině s regionálním dopadem. Ideální periodikou jsou například brněnské reklamní noviny NOS, brněnský Deník a další často čtená periodika. Inzerát by měl být stručný, jasný, ale i výstižný. Bylo by dobré poukázat na příznivé ceny a sestavit harmonogram otištění a počet opakování inzerátu.

Nejvhodnějším obdobím pro otisknutí je pravděpodobně období od poloviny března do konce dubna. Inzeráty s otištěnými last minute by bylo vhodné do periodik umisťovat následně zhruba od začátku června. Inzerci je vhodné umisťovat do specializovaných příloh zaměřených na cestování.

Reklama by ovšem rozhodně měla obsahovat sdělení, které by odlišilo CK Cílka od konkurence a zároveň pobízelo zákazníky k žádoucí reakci. Doporučuji zvolit

vhodný a výstižný slogan, který by zákazníka upoutal, a ten následně uplatňovat po celou dobu následující sezónu ve všech využívaných formách propagace. Slogan by měl vyjadřovat zejména jedinečnost nabízených služeb a jasně zapadat do představ potenciálních zákazníků. Pro formulaci výhod služeb a představ zákazníků by cestovní kancelář mohla čerpat z dotazníků spokojenosti, které mezi své klienty distribuovala v loňském roce, pomocí nichž byly monitorovány přání i připomínky zákazníků.

Inzerce v tisku již v minulosti CK Cílka dvakrát využila. Bylo mi umožněno nahlédnout do archivu cestovní kanceláře, kde jsem zjistila, že podoba inzerátů byla zcela nepřijatelná. Cestovní kancelář zcela podceňovala důležitost reklamního textu. Nejen, že inzeráty vždy dosahovaly velmi malých rozměrů, bylo do nich také umísťováno mnoho textu a inzerát tak působil zcela nepřehledně a chaoticky.

### ***c) Zvuková a audiovizuální reklama***

Vedoucí pracovníci již v minulosti uvažovali o umístění reklamního spotu do jednoho místních regionálních rádií. Po zjištění finanční náročnosti tohoto projektu nakonec od této myšlenky upustili.

Je bezesporné, že reklamní spot vysílaný v rádiu či televizi má své výhody. Vzhledem k tomu, že pro CK Cílka je tento typ reklamy v současné době nezajímavý, nemá prozatím cenu je zmiňovat. Hlavní důvodem je již jednou zmiňovaná finanční náročnost. Tato forma reklamy je oproti tištěné reklamě poměrně dost finančně náročná a vzhledem ke kapacitám CK Cílka by v případě velkého ohlasu mohla mít pro cestovní kancelář opačný účinek. Je třeba si uvědomit, že vysoký počet odmítnutých a neuspokojených zájemců z kapacitních důvodů by jistě nebudil dobrý vliv na image společnosti. V případě, že by se pro příští sezónu 2010 cestovní kancelář rozhodla získat nové ubytovací kapacity v dalších destinacích, bylo na místě uvažovat o umístění reklamy do některého z regionálních rádií.

## ***4.7 Další možný rozvoj obchodních aktivit***

Po provedení realizace výše uvedených návrhů, bych vedoucím pracovníkům doporučila zaměřit se na rozvoj dalších aktivit.

Vzhledem k rozsahu mé diplomové práce již tyto aktivity zmiňuji pouze v bodech:

- ✚ Po vstupu do AČCKA doporučuji pravidelnou účast na setkáních konaných v rámci asociace. CK Cílka by měla také využít možnosti cenově zvýhodněné účasti a prezentace na veletrzích cestovního ruchu, zejména pak na veletrhu GO, který se každoročně koná v Brně.
- ✚ Vedoucí pracovníci cestovní kanceláře by mohli využít volných ubytovacích kapacit v okrajových termínech (zejména v měsících květnu, září či říjnu) k organizaci poznávacích zájezdů po kulturních pamětihodnostech i přírodních krásách Chorvatska, jehož oblast důvěrně znají.
- ✚ V případě nízkého počtu prodaných zájezdů doporučuji uspořádat speciální prodejní akce, které povedou ke zvýšení prodeje. Ideální pro zejména pro rodiny s dětmi je vyhlášení časově omezené akce, kdy dítěti bude cestovat zcela zdarma.
- ✚ Pro rozvoj znalostí a poznání nových oblastí doporučuji pracovníky CK Cílka pravidelně vysílat na studijní cesty, které jsou pořádány konkurenčními cestovními kancelářemi. Díky obohacení znalostí budou moci následně pracovníci rozvíjet své aktivity i v provizním prodeji, tj. prodeji zájezdů do jiných destinací, které v nabídce CK Cílka nenalezneme.

## 5. Časový harmonogram realizace návrhů

V této části je nastíněn časový harmonogram realizace návrhů vyplývajících z přecházející kapitoly. Realizace některých změn, které povedou k rozšíření služeb CK Cílka, již nastala. U dalších návrhů je nutné uvést podrobný plán jejich realizace.

### **Infocesta**

Jak již bylo zmíněno v návrhové části, jako nejvhodnější období pro realizaci studijní cesty určené pro pracovníky cestovních kanceláří a agentur shledávám období konce září a začátku října. Jedná se o nejvhodnější období jak z hlediska volných ubytovacích kapacit a příjemného klimatu panujícího v tomto čase v oblasti Jadranu, tak období ideální k prohlídce jednotlivých destinací i období, které z hlediska časových možností vyhovuje většině provizních prodejců.

První studijní cesta by tedy měla být zorganizována již v září letošního roku a infocesty doporučuji každoročně opakovat.

### **Motivační program pro provizní prodejce**

Zavedení motivačního programu doporučuji provést co nejdříve. Pro sestavení podmínek a kompletní zavedení motivačního programu do systému CK Cílka by měl být vyčleněn jeden pracovník, který by se postaral o všechny nezbytnosti. Předpokládaná doba do úplného uvedení motivačního programu bude cca 1 měsíc.

Po sestavení podrobných podmínek programu bude nezbytné co nejdříve e-mailem informovat všechny provizní prodejce. Čím dříve bude motivační program spuštěn, tím dříve by mělo dojít ke zvýšení počtu prodaných zájezdů prostřednictvím těchto zástupců.

### **Věrnostní slevy pro zákazníky**

Věrnostní slevy pro stálé zákazníky by měly být zavedeny až před nacházející letní sezónou 2010. Zavedení již v letošní roce je zcela nemyslitelné. Vůči stálým zákazníkům, kteří již mají zájezd v letošní roce zakoupený zájezd, by toto náhlé zavedení bylo přinejmenším nespravedlivé a mohlo by mít následně zcela opačný nežádoucí efekt.

Sestavení a samotné zavedení programu slev, včetně návrhu, realizace i samotného tisku věrnostních karet, pracovníkům CK Cílka zabere pravděpodobně 2 měsíce. Mimo samotného zavedení programu, bude nutné také projít databázi zákazníků a na základě počtu již v minulosti zakoupených zájezdů vyhodnotit, který ze zákazníků bude moci věrnostní slevy využít, a kterému z nich bude věrnostní karta zaslána.

S přípravou systému věrnostních slev doporučuji začít již brzy na podzim, aby zákazníci mohli věrnostní slevy čerpat od samého počátku prodeje. Nutné bude také zákazníky o slevách informovat v nabídkovém katalogu.

### **Vstup do AČCKA**

O vstupu do AČCKA by měla cestovní kancelář uvažovat co nejdříve. Čím dříve do asociace vstoupí tím dříve může čerpat výhod plynoucí z jeho členství. Ihned po schválení žádosti o vstupu doporučuji na webové stránky CK Cílka umístit informaci o vstupu cestovní kanceláře do AČCKA.

Je nutné počítat s tím, že posouzení a schválení žádosti o vstup může trvat až 2 měsíce. Po schválení je následně nutné zaplatit členský příspěvek a teprve pak je subjekt považován za plnohodnotného člena s možností využití všech výhod.

### **Zavedení nových produktů**

Vzhledem k časové náročnosti je nutné, aby se vedoucí pracovníci CK Cílka na zavedení nových produktů začali pracovat již tuto činnost zaměřili již počátkem října letošního roku.

Uzavření smluv s chorvatskými majiteli penzionů na ubytování i českým obchodním partnerem, se kterým bude CK Cílka v nadcházející sezóně spolupracovat na nových produktech, by mělo proběhnout nejpozději do konce listopadu 2009. Tato etapa musí být včas hotova, aby nová nabídka mohla být zařazena do propagačních materiálů a její prodej byl zahájen ještě v předvánočním období.

V případě zavedení nových produktů bude nezbytné následně v průběhu celé sezóny sledovat spokojenost klientů s nově zavedenými produkty. Nedostatky bude nutné ve spolupráci s obchodními partnery co nejrychleji odstranit. Na konci sezóny 2010 doporučuji vyhodnotit spokojenosti klientů s novými službami. Ideální k tomuto účelu bude distribuce dotazníků.

V případě rozšíření nabídky pro skupiny bude nutné zástupce skupin oslovit již v průběhu října, nejpozději v listopadu letošního roku. Je to nutné zejména z toho důvodu, aby vedoucí skupin stihli zájezd zorganizovat, zjistili počet účastníků a následně zařadili pobyt do svého programu na nadcházející rok.

### **Prodej zájezdů prostřednictvím internetové cestovní agentury**

Uzavření provizní smlouvy s cestovní agenturou Invia.cz doporučuji provést již v současné době, tj. v měsíci červnu 2009. Navázání spolupráce by nemělo být nijak zvlášť časově náročné. Jedná se o uzavření standardní provizní smlouvy, kterou běžně cestovní kancelář využívá při spolupráci i s dalšími svými provizními zástupci. Smlouvu o obchodním zastoupení má CK Cílka již sestavenou, stačí pouze aktualizovat údaje.

Čím dříve bude spolupráce navázána, tím lépe. Prodej prostřednictvím cestovní agentury Invia.cz by měl být zahájen již počátkem letní sezóny 2009.

### **Příprava a tisk nabídkového katalogu**

Samotná příprava podkladů pro tisk nabídkového katalogu by měla začít již po skončení letní sezóny, tedy počátkem října. Úkolem pracovníci CK Cílka bude připravit podklady pro grafika, který bude zpracovávat grafickou podobu katalogu. Předpokládaná příprava potřebných podkladů zabere pracovníkovi přibližně 1 měsíc. Podklady budou následně zaslány grafikovi a po schválení návrhu bude katalog zaslán do tisku. Předpokládaná doba tisku a grafického návrhu je cca 14 dní.

### **Inzerce v tisku**

Jak již bylo uvedeno v návrhové části, nejvhodnějším obdobím pro otisknutí inzerce je období od poloviny března do konce dubna. Pro prezentaci zájezdů last minute je pak výhodné využívat inzerce od června až do ukončení letní sezóny.

CK Cílka ovšem již na základě mého návrhu využila prvního otisku reklamního sdělení, které umístila do inzertních novin NOS, což je periodika distribuovaná v rámci Brna a okolí. Další otisky inzerce jsou plánovány na červen a červenec.

V případě změn propagační strategie bude v průběhu dalších let nutné pravidelně vyhodnocovat dopady reklamy na výsledky CK Cílka a posléze definovat i potřeby zákazníků a jejich spokojenost se službami. Na základě zjištěných výsledků marketingového výzkumu bude nutné aktualizovat podnikové cíle.

Navrhovaná opatření začnou společně fungovat v období příští letní sezóny, kdy klienti již budou moci využívat nových produktů a plně budou zavedeny změny v oblasti propagace. Finální dopad by se měl projevit v číslech na konci sezóny 2010, první výsledky lze ovšem očekávat již na konci sezóny letošní. Celkově lze ale zlepšení situace posoudit až koncem příští sezóny, kdy se projeví dopad rozšířené nabídky služeb, rozvoj spolupráce s obchodními partnery i vylepšená reklamní kampaň.

## **Závěr**

V diplomové práci jsem se zabývala problematikou rozšíření obchodních aktivit cestovní kanceláře Cílka, s.r.o. Čerpal jsem z teoretických poznatků vycházejících z cestovního ruchu, činností cestovních kanceláří i marketingu služeb cestovního ruchu. V analytické části byla popsána situace na trhu v cestovním ruchu i provedena podrobná analýza podnikatelského subjektu. Provedena byla také analýza vnějšího i vnitřního prostředí cestovní kanceláře. Nedostatky a příležitosti společnosti jsem odhalila analýzou marketingového mixu, analýzou hlavní konkurence a následně je vyjádřila ve SWOT analýze.

V průběhu zpracování diplomové práce jsem aktivně spolupracovala s jednatelkou cestovní kanceláře, díky níž jsem měla možnost hlouběji proniknout do problematiky cestovního ruchu. Poskytnuta mi byla všechna data potřebná ke zpracování této práce. Návrhy a jejich možné a především reálné využití v praxi jsem pravidelně konzultovala s pracovníky cestovní kanceláře. Nápomocny mi byly také data získaná od chorvatské centrály cestovního ruchu, která mi na základě žádosti poskytla potřebné informace, především pak statistiky z minulých let.

Diplomovou práci z oblasti cestovního ruchu jsem zpracovávala zejména z toho důvodu, že moc ráda cestuji. U CK Cílka jsem již v minulosti pracovala na pozici průvodce poznávacích i pobytových zájezdů, proto mi je také tato společnost byla blízká.

Díky tomu, že CK Cílka do budoucna uvažuje o rozšíření svoji činnosti, měla jsem jedinečnou příležitost předložit návrhy, které by mohly vést k rozvoji obchodních aktivit. Část návrhů jsem již předložila vedoucím pracovníkům cestovní kanceláře, kteří o jejich realizaci již v současnosti vážně uvažují.

Největší nedostatky jsem shledala především v úzké nabídce služeb, špatné komunikaci a motivaci provizních prodejců, v zcela chybějícím programu slev pro věrné zákazníky i v nedostacích v oblasti firemní propagace.

CK Cílka, rozsahem menší společnost, se nechala ukolébat úspěchem a dobrým jménem mezi klienty a její kroky v oblasti propagace byly jen velmi nejisté a nevýrazné.

V cestovní kanceláři bylo dosud využíváno k propagaci pouze prospektů, jejichž grafické zpracování zaznamenalo během posledních let pouze několik málo změn.



Návrhy všech zásadních změn úzce vycházejí z výsledků jednotlivých analýz. Jako první by měla být obnovena komunikace a úzká spolupráce se zástupci cestovních agentur, které CK Cílka provizně zastupují. Navrhnut byl také program pro zvýšení motivace těchto prodejců, což by mělo mít za následek zvýšení počtu prodaných zájezdů prostřednictvím tohoto distribučního kanálu.

Vzhledem k tomu, že cílem společnosti je získat a udržet maximální počet spokojených zákazníků, byl sestaven i systém slev pro věrné zákazníky, který by měl přilákat stále klienty k opětovné koupi zájezdu. Návrh změn se týká také rozšíření nabídky služeb, a to zejména z důvodu možného uspokojení přání a požadavků širšího okruhu zákazníků. Změny byly navrženy také v oblasti propagace cestovní kanceláře. V současné chvíli by se měla CK Cílka věnovat především tištěné reklamě. Zde jsem navrhla zvolit reklamní kampaň doplněnou o vhodný slogan. Jako vhodná forma prezentace CK Cílka se jeví inzercí v regionálním tisku. Inzercí v tisku upozorňovat na svoji nabídku a zaměřit ji na období, kdy se potenciální zákazníci rozhodují pro svoji dovolenou. Zapotřebí bude také zásadně změnit podobu nabídkového katalogu, do příštího roku by měla být zcela zrušen současný nabídkový prospekt. Rozhodne-li se CK Cílka pro rozšiřování nabídky destinací, může uvažovat o rozvoji mediální propagace svých produktů, například formou spotů v regionálním rádiu.

Uvedené návrhy při své realizaci nebudou často tolik finančně náročné, často se bude jednat pouze o investici krátkodobého charakteru, která bude náročná spíše na odbornost a pracovní vytížení odpovědného realizátora z řad cestovní kanceláře. Očekávané náklady jsou vyčísleny v tabulce uvedené v přílohové části mé diplomové práce.

Jsem přesvědčena o tom, že poznatky z mé práce pomohou CK Cílka využít nových příležitostí a učinit společnost konkurenceschopnější. Realizace opatření vedoucí k rozvoji obchodních aktivit CK Cílka by se měla rozběhnout již v současné době a pokračovat by měla až do konce příštího roku. Podrobný plán harmonizace upřesňující období realizace je uveden v poslední části mé práce.

Pevně věřím, že CK Cílka mé návrhy v praxi zrealizuje a povedou k žádoucímu stavu, což bylo účelem mé práce.

## Použité zdroje

- [1] HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [2] RYGLOVÁ, K.: *Cestovní ruch*, 1. vyd. Brno: B.I.B.S., a. s., 2003. 67 s. ISBN 80-86575-92-6.
- [3] FORET, M. – FORETOVÁ, V.: *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 180 s. ISBN 80-247-0207-X.
- [4] NĚMČANSKÝ, M. *Odvětví cestovního ruchu*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 1999. 535 s. ISBN 80-7248-034-0.
- [5] ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 2. vyd. Praha: Idea Servis, 1994. 131 s. ISBN 80-901462-1-X.
- [6] HLADKÁ, J.: *Technika cestovního ruchu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 161 s. ISBN 80-7169-476-2.
- [7] MATULA, V. *Věrnostní programy (loyalty programs)* [online]. 2007 [cit. 2008-03-31]. Dostupný z: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/vernostniprogramy.php>>.
- [8] TUZEXTRAVEL - *Věrnostní program* [online]. 2005, 2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z: <<http://www.tuzextravel.cz/o-nas/vernostni-program.html>>.
- [9] Activewoman. *Jak vypracovat podnikatelský záměr*. [online], 2007, [cit. 2008-05-20] dostupné z: <<http://www.aktivni-zena.cz/index.php?m=3&mi=31>>.
- [10] VYKYPĚL, O. a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: Nakladatelství VUT Brno, 1998. ISBN 80-214-111-2.
- [11] PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 880s. ISBN 80-859-434-84.
- [12] WEHLE, T. *Trendy v cestování* [online]. 2009 [cit. 2009-01-22] dostupné z: <[http://cestovani.ihned.cz/c4-10041040-33185780-008000\\_d-trendy-v-cestovani-luxus-zazitky-a-nova-lakadla](http://cestovani.ihned.cz/c4-10041040-33185780-008000_d-trendy-v-cestovani-luxus-zazitky-a-nova-lakadla)>.
- [13] PLENKOVIĆ, A. *Chorvatsko vloni navštívilo o sedm procent méně Čechů* [online]. 2009 [cit. 2009-01-15] dostupné z: <<http://www.novinky.cz/cestovani/158561-chorvatsko-vloni-navstivilo-o-sedm-procent-mene-cechu.html>>.
- [14] SUCHÁ, L. *Hit poslední doby* [online]. 2008 [cit. 2008-09-07] dostupné z: <[http://cestovani.idnes.cz/hit-posledni-doby-more-na-par-dnidoj/igsvet.asp?c=A080806\\_153916\\_igsvet\\_tom](http://cestovani.idnes.cz/hit-posledni-doby-more-na-par-dnidoj/igsvet.asp?c=A080806_153916_igsvet_tom)>.

- [15] MALÁ, V.: *Cestovní ruch*, 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 83 s. ISBN 80-7079-443-7.
- [16] TRNKOVÁ, Olga. a kol. *Území a cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 95 s. ISBN 80-7079-123-3.

## Seznam obrázků

Obr.: 1	Předpoklady cestovního ruchu
Obr.: 2	Původní logo společnosti
Obr.: 3	Současné logo společnosti
Obr.: 4	Organizační struktura společnosti Cílka, s.r.o.
Obr.: 5	Přehled destinací dle oblíbenosti

## Seznam grafů

Graf 1	Návštěvnost Chorvatska v letech 2002 – 2008
Graf 2	Struktura klientů v roce 2008
Graf 3	Vývoj cen pobytů v penzionu Andělko v jednotlivých letech
Graf 4	Ceny pobytů v nabízených destinacích pro rok 2009
Graf 5	Počet prodaných zájezdů dle jednotlivých měsíců v %

## Seznam tabulek

Tab.: 1	Návštěvnost Chorvatska v letech 2002 – 2008
Tab.: 2	Ceny pobytů v penzionu Andělko v letech 2006 – 2009
Tab.: 3	Ceny pobytů v jednotlivých destinacích pro rok 2009
Tab.: 4	Počty prodaných zájezdů v letní sezóně 2008 dle jednotlivých měsíců

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Nabídkový prospekt
Příloha č. 2	Očekávané náklady realizace